

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE**  
**SE DEDIQUE AL DISEÑO, ELABORACIÓN ARTESANAL Y**  
**COMERCIALIZACIÓN DE OBJETOS DE VIDRIO FUNDIDO PARA**  
**HOTELES Y RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**  
**DE INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING**

**MARÍA EUGENIA FIALLO MEZA**

**DIRECTOR: ING. NELSON REINOSO VILLAVICENCIO**

**QUITO, MAYO 2012**



DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Nelson Reinoso Villavicencio

INFORMANTES:

Ing. Marco Calvache Sánchez

Mtr. Roberto Ordóñez Guerrero

## **DEDICATORIAS**

A mis queridos padres, por ser mi ejemplo, guía y pilar fundamental de mi vida.

A mis hermanos y hermana por su respaldo, cariño y comprensión.

A Eduardo mi mejor amigo y enamorado, por su apoyo y amor incondicional.



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por darme la oportunidad de formar parte de esta prestigiosa institución.

A mis familiares, amigos, enamorado por brindarme su aliento en todo momento a lo largo de la tesis.

A mi Director de Disertación e Informantes por su acertada guía proporcionada durante el desarrollo del presente trabajo.

## **INDICE**

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE OBJETOS REALIZADOS EN VIDRIO, 2**

#### **1.1 BREVE HISTORIA DEL VIDRIO Y SU EVOLUCIÓN, 2**

- 1.1.1 Primeras Técnicas utilizadas en la elaboración del vidrio, 3
- 1.1.2 Materiales y aspectos previos para la producción de vidrio, 4
- 1.1.3 Evolución del vidrio a un proceso industrial, 7
- 1.1.4 El uso del vidrio en el Ecuador, 8

#### **1.2 PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA CAMALEÓN VITROFUSION ARQUITECTÓNICO Y DECORATIVO, 10**

- 1.2.1 Misión, 10
- 1.2.2 Visión a 5 años, 10
- 1.2.3 Objetivos, 11
- 1.2.4 Valores corporativos, 12
- 1.2.5 Análisis Actual de la Empresa, 13

### **2 ANALISIS DEL ENTORNO, 26**

#### **2.1 INDUSTRIA DEL VIDRIO EN EL ECUADOR, 26**

#### **2.2 ANALISIS POAM, 28**

- 2.2.1 Área Económica, 30
- 2.2.2 Área Política, 34

- 2.2.3 Área Social, 35
- 2.2.4 Área tecnológica, 35
- 2.2.5 Área cultural, 35
- 2.2.6 Área competitiva, 36
- 2.2.7 Marketing, 48
- 2.2.8 Finanzas, 48
- 2.2.9 Producción / procesos, 48
- 2.2.10 Administrativo, 49
- 2.2.11 Directivo, 49

### 3 ESTUDIO DE MERCADO, 49

#### 3.1 ANALISIS DE LA DEMANDA, 49

- 3.1.1 Definición del producto, 49
- 3.1.2 Identificación del mercado objetivo, 50
- 3.1.3 Segmentación, 51
- 3.1.4 Herramientas y muestreo, 55
- 3.1.5 Aplicación, 64
- 3.1.6 Análisis e interpretación de resultados, 65

#### 3.2 ANALISIS DE LA OFERTA, 79

- 3.2.1 Análisis de competidores Directos e Indirectos, 80

#### 3.3 PLAN DE ACCIÓN, 81

### 4 MARKETING MIX, 87

#### 4.1 PRODUCTO, 87

- 4.1.1 Características y atributos del producto, 87

#### 4.2 Precio, 93

- 4.2.1 Fijación de precios, 93

4.2.2	Descuentos por cantidad, 94
4.3	Plaza, 94
4.3.1	Distribución, 94
4.3.2	Almacenamiento, 96
4.4	Promoción, 96
4.4.1	Elaboración y diseño de catálogo, 97
4.4.2	Estrategias de comunicación, 100
4.5	SERVICIO, 101
5	ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO, 103
5.1	COMPONENTES DE PRODUCCION, 103
5.1.1	Tecnología, 103
5.1.2	Proveedores, 104
5.1.3	Materia prima, 104
5.1.4	Cadena de Valor, 107
5.2	INGENIERIA DEL PROYECTO, 110
5.2.1	Proceso de elaboración de moldes, 110
5.2.2	Proceso y elaboración de objeto terminado, 111
5.2.3	Distribución del taller, 115
5.3	Estructura organizacional, jurídica y tributaria del proyecto, 116
5.3.1	Estructura organizacional, 116
5.3.2	Estructura Jurídica y tributaria, 117
6	ESTUDIO FINANCIERO, 122
6.1	INVERSIÓN, 122
6.1.1	Inversión Fija, 122
6.1.2	Capital de trabajo, 124

6.2 FINANCIAMIENTO INICIAL, 124
6.3 PRESUPUESTO, 125
6.3.1 Presupuesto de ventas proyectado, 125
6.4 ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS, 127
6.5 FLUJO DE EFECTIVO, 128
6.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO, 130
6.7 EVALUACION FINANCIERA, 131
6.7.1 Cálculo VAN, 132
6.7.2 Período de recuperación de la inversión, 133
6.7.3 Punto de equilibrio, 135
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 136
 BIBLIOGRAFÍA, 142
 ANEXOS, 143

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La elaboración de un Plan de Negocios para una empresa que quiere incursionar en un mercado desconocido, es trascendental para poder empezar a funcionar, éste comprende la planificación de las actividades más importantes que se deberán realizar, sobretodo el control y el análisis del desempeño.

Considerando lo antes mencionado, se ha identificado un negocio nuevo con la intención de incursionar en esta actividad, por medio de una correcta planificación e implementación de estrategias que ayudarán a que éste, sea rentable.

En el presente trabajo se analizaron los antecedentes históricos del material fundamental para el desarrollo de los distintos productos: el vidrio. El plan estratégico, misión, visión, objetivos, valores y un punto importante a tratar será el análisis actual del negocio ya que éste está en funcionamiento.

Para el avance del proyecto se realizó un análisis del entorno con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades en su nivel interno y, amenazas y oportunidades en su nivel externo. Posteriormente, se revisó cada factor que interviene en este análisis para llegar a transformar las debilidades en fortalezas y hacer de las amenazas, oportunidades.

Para conocer como se encuentra el mercado en este tipo de productos, en el capítulo tres, se realizó una investigación mediante las siguientes herramientas: grupo focal, entrevistas que, implementadas bajo una muestra, arrojarán datos trascendentales para la implementación de estrategias.

En el capítulo cuatro se ve reflejado el mix de marketing, una mezcla de estrategias en cada campo de acción que hará que la mecánica del negocio funcione de tal manera que de réditos importantes.

En estrecha concordancia con el abordaje teórico se plantea el estudio técnico del proyecto, que en términos generales representa una muestra de procesos (moldes y objetos terminados), así como los componentes tecnológicos, materia prima, proveedores y cadena de valor.

Para finalizar, se recopiló la información obtenida en los distintos estudios, con el objetivo de conocer la factibilidad mediante la proyección de presupuestos, lo cual mostrará si el negocio es rentable o no.

## **INTRODUCCIÓN**

La globalización, impone nuevas maneras de comercialización a nivel mundial permitiendo nuevas formas de producción y comercialización.

El sector artesanal en Ecuador enfrenta nuevos desafíos, presentan posibilidades de aprovechar muchos beneficios planteados por el Gobierno Nacional, éste es uno de los sectores, que desde acciones gubernamentales se está impulsando en el Ecuador .

En el marco de la elaboración de productos artesanales en el Ecuador, existe una necesidad importante por adquirir artículos que no sean elaborados masivamente, dado que el mercado de estos productos se encuentra saturado. Los productos artesanales se perfilan como nuevas opciones en la decisión de compra del consumidor y que de a poco van guardando un significativo segmento de consumo.

Con la finalidad de elaborar productos exclusivos, únicos y personalizados de acuerdo a las necesidades del cliente (ambiente, decoración) se hace indispensable la utilización del materiales especiales que se conjugan armónicamente con el vidrio. Gracias a la naturaleza del vidrio podemos realizar objetos decorativos con colores llamativos y con formas y texturas originales.

La implementación de un Plan de Negocios es transcendental en la puesta en marcha del negocio, por medio de éste y un estudio profundo de mercado se determinarán estrategias que permitirán cumplir con los objetivos y metas y, consecuentemente con la misión y visión de la empresa.

La rentabilidad es un aspecto importante el momento de crear un negocio, y este será necesario para el éxito del mismo. La correcta implementación de estrategias, basadas en objetivos claros hará de mi negocio productivo y por ende rentable.

## **1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE OBJETOS REALIZADOS EN VIDRIO**

### **1.1 BREVE HISTORIA DEL VIDRIO Y SU EVOLUCIÓN**

Cualquier persona que desee iniciarse o profundizar sus conocimientos en técnicas en vidrio artístico, debe tener cierto interés en la historia de este material y su desarrollo como tal.

El poder dar una mirada hacia el pasado nos brinda conocimientos nuevos acerca de técnicas novedosas que fueron utilizadas y que a nosotros nos permitirá encontrar y realizar obras de gran modernidad.<sup>1</sup>

En el transcurso del tiempo las técnicas utilizadas en la antigüedad han podido ser recuperadas o, en mucho de los casos mejorarlas.<sup>2</sup> Cabe recalcar que la evolución de este material en la antigüedad ha alcanzado límites de perfección que en el presente no se han podido superar, el afán de conocer el desarrollo del mismo en el pasado es tomarlo como punto de partida para encontrar nuevos caminos de creación, ya que este conocimiento brinda grandes oportunidades de innovar las técnicas utilizadas en la actualidad y mejorarlas con la ayuda de distintos elementos que harán de nuestros objetos, únicos.

---

<sup>1</sup>Cfr. BEVERIDGE P., DOMÉNECH I. Y PASCUAL E. (2006). *El Vidrio, técnicas de trabajo de horno*. España: Parramón Ediciones, S.A. Segunda edición. p. 9

<sup>2</sup> Ibidem



Tenemos un amplio catálogo de posibilidades ya que en referencia a la historia del vidrio, este material cuenta con cinco mil años de existencia.<sup>3</sup>

### **1.1.1 Primeras Técnicas utilizadas en la elaboración del vidrio**

En el año 1650 a.C. se inició la producción de pequeños recipientes a partir de la técnica del núcleo de arena. Éste fue uno de los procesos más utilizados y difundidos hasta la aparición del vidrio soplado.

La técnica antes mencionada se trata de elaborar un núcleo cuya forma generará el interior de la vasija, este interior será de barro, arena y materiales orgánicos, se sujetaba a una varilla metálica para sumergirlo en el recipiente o bien cubrirlos de hilo de vidrio haciéndolo girar sobre su eje. El objeto era recalentado y alisado.

La utilización de moldes de diversos tipos generó nuevas técnicas con las que los artesanos vidrieros supieron crear formas huecas de gran belleza y complejidad, partiendo de los conocimientos aplicados en las labores de trabajo de ceramistas y de los artesanos de metal.<sup>4</sup>

El vidrio en el mundo antiguo fue utilizado, aparte de para el adorno personal: para conservar, presentar o almacenar alimentos sólidos o líquidos, medicinas, ungüentos o perfumes; siendo preferido por sus propiedades únicas de brillo, color, limpieza, impermeabilidad y por no dejar huella de sabores, como sucedía con las vasijas metálicas o en algunas cerámicas. Así, observamos que los primeros recipientes elaborados en vidrio fueron ungüentarios para conservar costosos perfumes y cosméticos, encontrándose también entre las selectas piezas que se depositaban en los mejores ajuares funerarios.<sup>5</sup>

Otra técnica antes utilizada era el vidrio soplado: un proceso de insuflar aire a través de una caña metálica dentro de un núcleo de vidrio fundido, permitió producir objetos con una mayor rapidez y de una forma desconocida hasta entonces, seriar y economizar la producción con la ayuda de moldes. De esta manera y también por primera vez, el vidrio pudo competir con materiales más económicos, entre ellos: la cerámica, aportando cualidades únicas como la transparencia o el brillo.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Ibídem

<sup>4</sup> Ibídem. p. 11

<sup>5</sup> Ibídem p. 13

<sup>6</sup> Ibídem p. 14

### 1.1.2 Materiales y aspectos previos para la producción de vidrio.

Para la elaboración de las distintas técnicas es necesario conocer las herramientas y materiales necesarios para la fabricación de los objetos. El arte en vidrio es un campo muy amplio ya que el límite lo pone el artista, la investigación constante en la búsqueda de nuevas soluciones por medio de nuevos materiales es innumerable,<sup>7</sup> pero se expondrán los materiales y herramientas más utilizadas.

- *Confección de moldes*

Para la elaboración de moldes son distintos los materiales que se pueden utilizar como el yeso, que es un producto utilizado generalmente para la confección de moldes, éste ayuda a absorber la humedad del material aportándole dureza, habitualmente se realizan moldes con cerámica o barbotina y para esto es necesario crear un negativo en yeso que nos ayude a moldear el material.

También en el mercado se pueden obtener moldes de acero inoxidable, los cuales son más durables pero más costosos a comparación de los moldes de cerámica. Dentro de las diversas opciones se encuentra la confección de moldes en arcilla, éstos son realizados artesanalmente y varían los moldes según la creatividad.

---

<sup>7</sup>Ibídem p. 33

El Caolín es otro material utilizado en la elaboración de moldes, una de sus funciones principales es que al ser mezclado con el yeso permite su utilización dentro del horno a altas temperaturas. Este material es una arcilla blanca con agentes absorbentes que también es utilizado como separador de horneado, el punto contrario de moldes elaborados a base de caolín es la fragilidad del mismo, éste se resquebraja con facilidad en cada horneada.

- *Materia prima para elaboración de objetos en vidrio.*

El material base para la elaboración es el vidrio flotado, se lo denomina así por el proceso de fabricación que consiste en fundir el vidrio en un horno de balsa donde pasa por una cámara en la cual existe un baño de estaño fundido donde el vidrio flota.<sup>8</sup> Existen en el mercado varios grosores de vidrio flotado estos son: 2mm, 3mm, 6mm, entre otros; pero los expuestos anteriormente son los más utilizados en la elaboración de objetos en vidrio dependiendo su uso, se considera el nivel de grosor a utilizar.

Otro componente para la decoración son las Fritas, es vidrio pulverizado en distintas granulometrías que es utilizado como elemento de efectos decorativos, en fusionados.

---

<sup>8</sup>Cfr. BEVERIDGE P., DOMÉNECH I. Y PASCUAL E. (2006). Op. Cit. p. 28

### Imagen 1: Fritas de vidrio



Fuente: Imágenes Internet  
Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2012

Dentro de los diferentes vidrios existentes es importante tomar en cuenta la compatibilidad de los vidrios utilizados, el momento que fusionamos vidrios de desigual composición o fabricante éste puede sufrir problemas como es el cuarteado de sus distinta capas y la aparición de grietas.

Una de las particularidades del arte en vidrio es darle color y diferentes texturas al vidrio para obtener un producto final único, esto se puede dar gracias a la adición de pequeñas cantidades de óxidos metálicos.<sup>9</sup>

- ***Herramientas de corte***

Un punto trascendental a tratar en la elaboración de objetos en vidrio es la herramienta que se utiliza para realizar cortes al vidrio, uno de los procesos que dan forma a cada producto.

Para realizar el corte al vidrio se utilizan:

---

<sup>9</sup> Ibidem p. 27

**Compas de corte.-** es una herramienta que posee un eje y una ventosa para fijarlo a la pieza de vidrio, este utensilio sirve para realizar cortes circulares que facilita su uso gracias a las medidas grabadas en él, para mejor ajuste de medidas.<sup>10</sup>

**Cortador de aceite.-** es la herramienta más común para realizar cortes en vidrio, está compuesta por un mango donde tiene un depósito en el cual se coloca diesel, un material facilitador para realizar la cortadura. El momento de la utilización de la herramienta, éste dispensa diesel a la vez que efectúa el corte, lubricando la pieza.<sup>11</sup>

Para poder realizar un corte perfecto, es de vital importancia contar con una superficie o mesa de trabajo suficientemente amplia. Tiene que hallarse a una altura que permita trabajar de pie cómodamente, es recomendable que la superficie sea de fieltro ya que éste ofrece una base donde se puede manipular el vidrio de tal manera que no se rompa.<sup>12</sup>

### 1.1.3 Evolución del vidrio a un proceso industrial

Nuevos combustibles y hornos de gran capacidad, con la ayuda de técnicas mecanizadas, liberaron gran parte de la producción de las manos de los artesanos y dieron paso a nuevos sistemas de producción de vidrio.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Ibídem p. 44

<sup>11</sup> Ibídem p. 45

<sup>12</sup> Ibídem p. 45

<sup>13</sup> Ibídem p. 18

El vidrio prensado como técnica industrial y la mecanización de sistemas decorativos como el grabado en ácido o la pintura, seguían creando objetos económicos y mal diseñados.<sup>14</sup>

#### **1.1.4 El uso del vidrio en el Ecuador**

Existen un sin-número de usos que se le puede dar al vidrio por ser un material tan bondadoso gracias a su naturaleza.

En el Ecuador es comercializado y utilizado en distintas formas:

**Recipientes de vidrio:** en el Ecuador se utilizan varios tipos de recipientes elaborados en vidrio, generalmente para alimentos y bebidas, la bondad del vidrio conserva de mejor manera los alimentos.

**El vidrio de ventana:** en el Ecuador, se lo denomina vidrio flotado debido a su proceso de fabricación, que consiste en fundir el vidrio en un horno de balsa para a continuación hacerlo pasar a una cámara en la que existe un baño de estaño fundido, sobre el cual el vidrio flota. El material se estira y avanza horizontalmente, sale de la cámara, pasa por un horno de recocido y, finalmente, es cortado. Este proceso permite fabricar un vidrio económico que básicamente sirve como elemento de cierre de ventanas y también se

---

<sup>14</sup>Ibídem

emplea para crear piezas de vidrio artesanal mediante técnicas como la de termoformado.<sup>15</sup>

**Vidrio de Seguridad:** también se lo conoce como vidrio de seguridad, tiene una resistencia cuatro veces mayor a la del vidrio normal, además de que al romperse no se fractura en varios pedazos cortantes, sino en fragmentos muy pequeños y de forma reticular, con bordes redondos, sin puntas cortantes, brindando un alto grado de seguridad. Este vidrio puede ser utilizado en piel de vidrio, puertas, paredes de vidrio, ventanas, mamparas, cabinas de baño, etc.<sup>16</sup>

**Vidrio laminado:** Otro de los usos, es el vidrio laminado que es el resultado de la unión de dos o más placas de vidrio, intercalando entre ellas una o más láminas de PVB (polivinil butiral). Este material combina las propiedades específicas del vidrio, tales como transparencia y durabilidad, con las del PVB, como su adherencia al vidrio, elasticidad y resistencia a los impactos, atenuación acústica y contra rayos UV. Este vidrio es utilizado en parabrisas o los vidrios antirrobo y antibalas.<sup>17</sup>

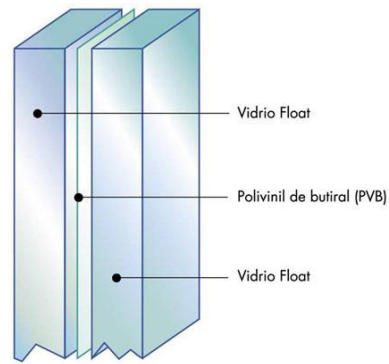
---

<sup>15</sup> Ibídem p. 28

<sup>16</sup> GRATOL. (2008). [<http://www.gratol.com/laminado.htm>]. *Vidrio de Seguridad..*

<sup>17</sup> Ibídem.

## Imagen 2: Vidrio Laminado



Fuente: Imágenes Internet  
Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2012

## 1.2 PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA CAMALEÓN VITROFUSION ARQUITECTÓNICO Y DECORATIVO

### 1.2.1 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos artesanales fabricados en vidrio: objetos únicos, exclusivos y de la más alta calidad, que contando con un buen ambiente de trabajo, productividad, innovación y profesionalismo, generen permanentemente los mayores beneficios para CAMALEON y nuestro querido Ecuador.

### 1.2.2 Visión a 5 años

Ser una empresa líder, sólida, creativa y confiable, reconocida por la calidad de sus productos fabricados artesanalmente; y, que con actitud profesional e innovadora mantiene la tradición de sus obras, manteniendo su excelencia nacional e internacional.



### 1.2.3 Objetivos

#### *a) Objetivos Generales*

Elaborar un Plan de Negocios para una empresa dedicada al diseño, elaboración artesanal y comercialización de artículos exclusivos realizados a mano con vidrio fundido para restaurantes y hoteles en la ciudad de Quito.

#### *b) Objetivos Específicos*

- Realizar un estudio de mercado profundo por medio de grupos focales y entrevistas donde se muestren las características y necesidades de nuestro consumidor final.
- Socializar los productos que ofrecemos a través de medios digitales hasta el segundo año de operaciones del negocio e implementar un sistema de compras por internet.
- Negociar con los establecimientos (hoteles y restaurantes) para incrementar las ventas en un 5% por medio de galerías, exposiciones y ferias de nuestros productos.
- Incrementar de 10 a 12 clientes (restaurantes u hoteles) fijos al tercer año de funcionamiento del negocio, con la finalidad de generar utilidades.

#### 1.2.4 Valores corporativos

- *Honestidad.-* Este valor hace referencia a la rectitud y honorabilidad que debe tener cada miembro de la empresa para ponerlo en práctica en cada una de las actividades desempeñadas.
- *Innovación.-* Este hace referencia al optimismo, creatividad y mejora continua con la demostración de una actitud siempre positiva, emprendedora y optimista para la creación de nuevos y mejores productos tomando como punto de partida la innovación soporte de nuestra misión.
- *Respeto.-* Es un valor vital para mantener armonía con nuestros colaboradores que son pilar básico e importante, dentro de la empresa, respetando sus opiniones para que éstas formen parte de las soluciones a problemas que pudieran existir.
- *Lealtad.-* Es un valor que hace referencia al compromiso, pertenencia y constancia de todos los que conformamos el grupo de trabajo.
- *Responsabilidad.-* Este valor demanda la calidad, esfuerzo, empeño y sobre todo coraje para alcanzar resultados exitosos.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Cfr. NETFONIC S.A. (2010). [<http://www.netfonic.com/mision-valores-netfonic.php>]. **Valores Corporativos, Misión y Visión.**

### **1.2.5 Análisis Actual de la Empresa**

Nuestro proyecto se enfoca en la elaboración de piezas únicas y exclusivas en vidrio fundido debidamente decorado y con una fusión de materiales como: semillas, metales, piedras, materiales identitarios de nuestro país, etc.

Es relevante indicar que el vidrio es sometido a un proceso en el cual el vidrio toma diferentes formas y texturas mediante diferentes técnicas de pintado, finalizando con un proceso de horneado que toma aproximadamente 12 horas, para convertirse en objetos únicos y exclusivos.

La empresa promete crear diseños exclusivos en diferentes líneas comerciales, las cuales podrían variar en su precio y tiempo de elaboración.

Camaleón busca ser reconocido como producto ecuatoriano que mediante la elaboración de artículos exclusivos, únicos y de excelente calidad, logre posicionarse en el mercado y llegar a ser un líder en el mismo, por medio de buenas políticas de producción que incentiven al cuidado del medio ambiente y al trabajo justo de sus colaboradores.

Respecto a la estética de nuestros productos, creemos que lo más importante es que reflejen un trabajo realizado a mano, por ecuatorianos, con excelentes diseños, originales y al gusto del cliente.

Los productos de Camaleón al ser elaborados con vidrio y por esta razón son productos frágiles y que requieren un cuidado especial. Dentro de la gama de nuestros productos existen varias líneas ya que se puede elaborar distintos modelos, de acuerdo a las especificaciones que desee el cliente.

Estos son los diferentes productos que elaboramos:

**Lavamanos.-** En la actualidad se puede encontrar lavamanos realizados en distintos materiales. La innovación será realizar lavamanos con texturas y colores personalizados, con la finalidad de que el cliente pueda obtener un producto único, eso se consigue gracias a la naturaleza del vidrio y a la mezcla de materiales que permite conseguir objetos exclusivos.

La idea de vender lavamanos exclusivos brinda la oportunidad a que el cliente escoja colores y modelos a disposición, esto nos permite diseñar su baño completo o complementar el diseño establecido. Si el cliente desea, también se pueden elaborar cenefas y mesones del mismo material para que hagan juego con el lavamanos con la finalidad de proporcionar armonía completa en el cuarto de baño.

**Imagen 3: Lavamos en vidrio fundido**



Fuente: Archivo fotográfico  
Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2011

Para complementar el servicio, se pretende realizar un diseño previo en tres dimensiones con el objeto de que el cliente pueda visualizar cómo podría quedar su producto terminado, de esta manera se brinda al comprador un valor agregado.

**Murales y divisiones de espacios.-** Para obtener una mejor ambientación en lugares de interés, hemos considerado la fabricación de divisiones de ambiente en vidrio, de una forma moderna y sofisticada.

El vidrio acompañado de una buena iluminación hace que el lugar sea cálido y confortable, esto es lo que deseamos lograr con nuestros productos, a la vez que éste se convierte en una obra de arte, puesto que los murales o divisiones de espacio pueden ser realizados con distintos diseños conjugando texturas y colores.

Como un valor agregado hay que destacar que los distintos modelos de murales o divisiones de espacio necesitarán de una estructura sólida para sostener el vidrio, esta puede ser de: madera, aluminio y acero.

#### Imagen 4: Mural andino (división de ambientes)



Mural / División de ambiente colocado en Vicepresidencia de la República  
Tema: Paisaje Andino  
Elaborado por María Eugenia Fiallo

**Vajillas.-** Este es el producto perfecto para los restaurantes, ya que el diseño del plato va de la mano con la presentación de los alimentos. Nosotros pretendemos colocar en restaurantes gourmet, vajillas diferentes, con colores y texturas que mejoren la presentación.

La utilización de materiales en este producto es básico para el correcto manejo de los alimentos, ya que si consideramos que la pintura de vidrio tiene

componentes tóxicos, se deberá tomar en cuenta la técnica a utilizar que en este caso, será siempre evitar que la pintura quede a la intemperie, como ocurre en los platos decorativos.

**Imagen 5: Juego de vajilla**



Fuente: Archivo fotográfico  
Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2010

**Mesas grandes Modulares.-** Este es un producto que ya se encuentra introducido en el mercado, nosotros deseamos complementar el mismo con detalles en vidrio fundido mediante la técnica de vitrofusión dando un valor agregado al objeto.

**Lámparas.-** Se busca fabricar lámparas de distintos modelos y diseños como: lámparas de mesa, lámparas de piso, lámparas de pared, apliques, entre otras.

Para la elaboración de lámparas de mesa y de piso es necesario utilizar madera para las bases de la mismas, entre los tipos de madera que podemos

utilizar están el seike, bambú, que son materiales con texturas y colores que combinan con el diseño preestablecido para este tipo de productos.

**Imagen 6: Lámparas de piso**



Fuente: Archivo fotográfico  
Elaborado por: María. Eugenia Fiallo / 2011

**Objetos decorativos.-** Dentro de esta línea de productos podemos encontrar una gran variedad de objetos como: ceniceros, centros de mesa, floreros, portavasos, entre otros. Estos objetos muchas veces sirven para decorar espacios, y también pueden convertirse en objetos utilitarios.



**Imagen 7: Objetos decorativos**

Fuente: Archivo fotográfico  
Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2011

- *Participación de accionistas*

Con la finalidad de obtener recursos ,nuestra empresa cuenta con cuatro accionistas, los cuales aportamos el capital de manera equitativa para el funcionamiento de las actividades de elaboración de objetos de vidrio.

El financiamiento inicial se dio con recursos propios, la compra del horno, elemento básico de nuestro trabajo, fue aportada por los cuatro accionistas con una cantidad estimada de \$ 975 dólares cada uno. También se logro comprar pintura importada, la misma que fue pagada también de manera equitativa por sus cuatro accionistas.

Como se puede apreciar, los activos de la Empresa fueron financiados por sus accionistas, logrados con una baja inversión, la misma que fue repartida y sin interés de un préstamo externo.

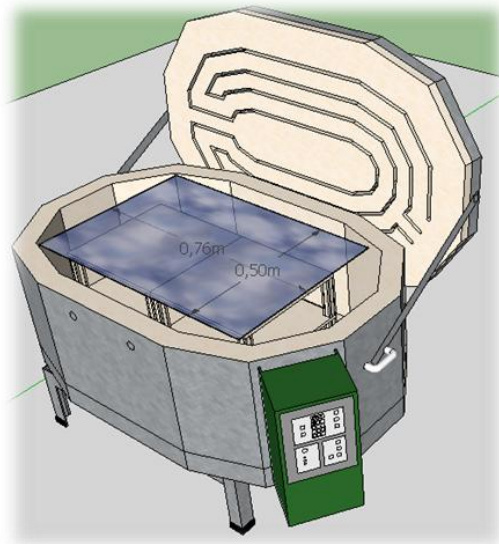
- *Recursos de la empresa (equipos, materia prima e instalaciones)*

Gracias al aporte de cada uno de los accionistas, la Empresa posee:

- Horno.- Contamos con un horno eléctrico para vidrio, su funcionamiento es digital, el cual nos permite obtener objetos de calidad y con excelentes acabados.

Este horno nos facilita elaborar una cantidad importante de objetos, su tamaño permite colocar un segundo nivel para optimizar el espacio, con la finalidad de aumentar la producción.

**Imagen 8: Horno para vitrofusión**



Fuente: Archivo fotográfico  
Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2011

- Taller.- Estamos localizados en un taller adecuado, con correcta ventilación y con las debidas seguridades.

No pagamos arriendo ya que está situado en el domicilio de uno de nuestros accionistas, reduciendo los costos de producción

- **Materia Prima.-** Dentro de este rubro, la pintura es fundamental. Alianzas estratégicas permiten obtener descuentos y precios inferiores al mercado regular. Obtuvimos este material a mejor precio comprando una cantidad significativa, lo cual nos permite tener gran variedad de colores y diferentes texturas.

En cuanto al vidrio poseemos una amplia cartera de proveedores, Santander Glass Market, es uno de los que brinda mejores condiciones.

- *Trabajos realizados hasta el momento*

Nuestra organización ha realizado trabajos relevantes que se exponen a continuación:

- **Presidencia de la República del Ecuador.-** Diseño y elaboración artesanal de mural en la terraza de la residencia Presidencial; medidas aproximada (9 metros de ancho y 3 metros de alto). Para la fabricación del Mural fue necesario elaborar una estructura de madera combinada con acero para soportar el peso del vidrio, con la finalidad de mejorar el diseño se colocó iluminación y apliques en las uniones de la madera para mejorar la presentación.

Se elaboraron lámparas con apliques de plata y mamparas para ambientar la terraza, con diseños exclusivos y colores variados.

**Imagen 9: Mural artesanal, Presidencia**



Fuente: Archivo fotográfico  
Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2011

- Residencia de Francia.- Exposición y venta de artículos varios (vajillas, lámparas, platos decorativos, etc.).
- Peluquería JB Fashion.- Elaboración y diseño de vidrio decorativo para counter de recepción.
- Adecuación y diseño de baños con objetos realizados en vidrio.- Colocación de lavamanos, cenefas y apliques para decoración de baño social y baño principal.

- Exposición y venta de objetos varios en Hotel – Restaurante Café Cultura.- Se colocó una galería permanente para exponer nuestros objetos y, a la vez venderlos a los diferentes clientes del Hotel. Existe la apertura para poder comercializar la vajilla para el restaurante.
- Logos para empresas.- Se elaboraron los logos en vidrio para mejorar la presentación de las empresas o locales: Centro Infantil Little Valley y Bar Karaoke Blue Voix.

**Imagen 10: Rótulo**



Fuente: Archivo fotográfico  
Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2011

Luego del poco tiempo de operaciones de Camaleón se puede destacar que los trabajos realizados han sido elaborados con una correcta implementación de los procesos, se ha logrado optimizar los recursos de tal manera que se recuperó la inversión en poco tiempo.

Gracias a los trabajos realizados, de boca en boca se ha logrado captar: una cartera de potenciales clientes. Se delimitó una gama de productos que se pretende optimizar y potencializar con la finalidad de convertirlos en productos estrella.

## 2 ANALISIS DEL ENTORNO

### 2.1 INDUSTRIA DEL VIDRIO EN EL ECUADOR

La industria del vidrio en el país se encuentra en un momento clave, con el boom de la onda ambientalista, el vidrio resulta amigable al ambiente puesto que tiene usos industriales, la fabricación de productos como envases utiliza el 50% material reciclado y el 50% arena.

Un claro ejemplo, es la Empresa Cristalería del Ecuador (CRIDESA S.A.) que es líder en el mundo de los envases de vidrio en el país, produciendo 70 mil toneladas métricas de vidrio, con una inversión de \$40 millones al año.

La industria del vidrio se vio afectada en 1995, cuando la movilidad de la ciudad creció, y algunas industrias creyeron que colocar los productos en vidrio resultaba riesgoso para lo habitantes. Sin embargo, todo cambió y en la actualidad el sector presenta un crecimiento sostenible.

Datos de la Superintendencia de Compañías determinan que existirían cerca de 30 empresas en el país dedicadas a la industria del vidrio o cristal, con una dependencia laboral de 880 personas.<sup>19</sup>

Indudablemente, la industria del vidrio ha crecido, existen empresas dedicadas exclusivamente a la elaboración de: recipientes, vidrio de seguridad, vidrio de ventana, etc. Es importante tomar en cuenta que existen alrededor de 30 empresas y de éstas las más importantes apenas son tres, entre ellas se destacan Deglasser, OI y

---

<sup>19</sup> DIARIO HOY. (2011). [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/vidrio-se-suba-a-ola-ambiental-499157.html>]. *Vidrio se sube a ola ambiental*.

Fairis. Por lo cual podemos concluir que es una industria relativamente pequeña y en crecimiento, con una muy buena oportunidad para entrar en el mercado de objetos realizados en este material, pero especializado en decoración.

Para puntualizar la industria del vidrio de este tipo (decorativo) en los siguientes gráficos se muestra la importación de vidrio coloreado, artístico, fritas de vidrio y moldes para vidrio:

**Gráfico 1.**

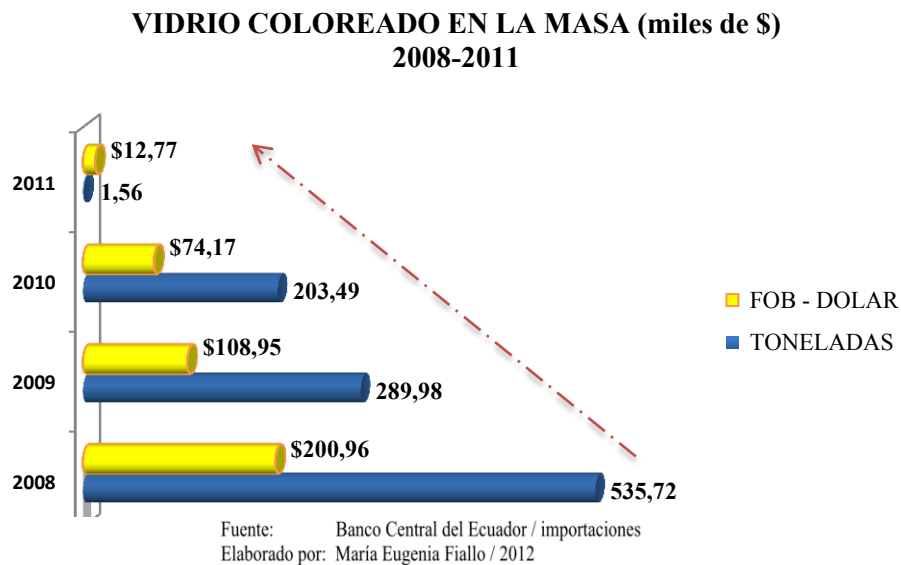
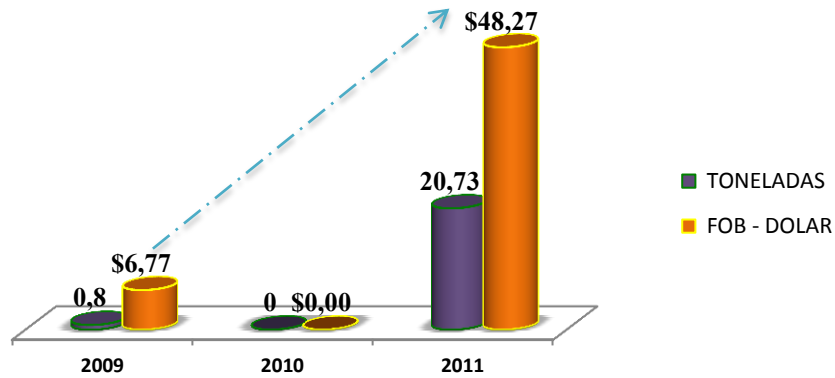




Gráfico 2.

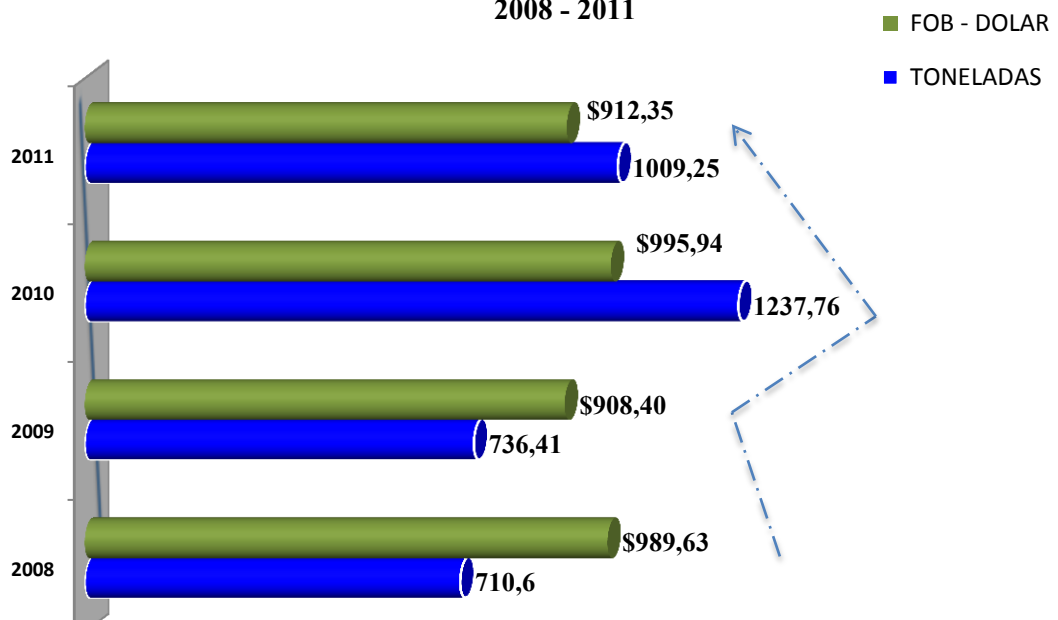
**VIDRIERAS ARTÍSTICAS (miles de \$)**  
**2009-2011**



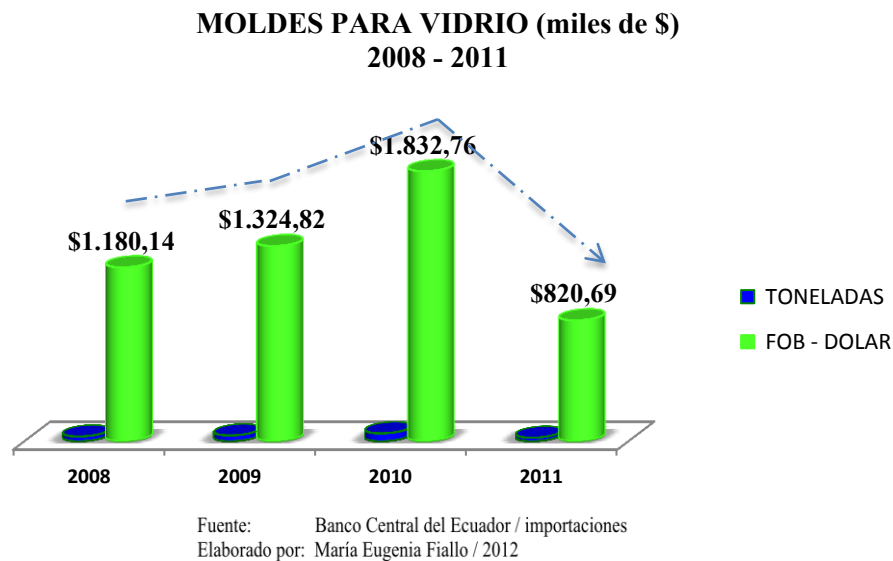
Fuente: Banco Central del Ecuador / importaciones  
Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2012

Gráfico 3.

**FRITA DE VIDRIO (miles de \$)**  
**2008 - 2011**



Fuente: Banco Central del Ecuador / importaciones  
Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2012

**Gráfico 4.**


Se escogió una variedad de ítems que pueden mostrar la industrialización de cada uno, con el análisis de importaciones (2008 - 2011) de los diferentes materiales, podemos darnos cuenta que las importaciones de este tipo de productos sufren variaciones tanto en toneladas importadas como con el valor monetario. En vidriería artística se puede puntualizar un incremento considerable en toneladas y valor monetario, lo cual muestra el crecimiento de la industria y una oportunidad para este negocio.

## 2.2 ANALISIS POAM

Para un análisis completo, se destacan las áreas críticas en cuanto al ámbito económico, político, social, cultural, tecnológico y competitivo. Estos aspectos nos permitirán tener una idea clara del entorno en el que nos desenvolveremos en un mercado dinámico.

Tabla 1: Matriz del perfil de oportunidades y amenazas POAM

MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM															
area	FACTOR	EXTERNO						CAMALEON: VITROFUSION ARQUITECTONICO Y DECORATIVO							
		oportunidad			amenaza			impacto							
		6 alta	5 media	4 baja	3 baja	2 media	1 alta	36	30	24	18	12	6		
Economico	INFLACION					1		18	50%						
	SITUACIÓN PIB				1										
	POLITICA ECONOMICA					1									
	CANASTA BASICA				1										
	DESEMPLEO					1									
	EVOLUCION DEL MERCADO ARTESANAL	1													
	sub total	1	0	0	2	3	0								
	TOTAL	6	0	0	6	6	0								
	VALOR	6			12			<div><div></div></div>							
Política	ESTABILIDAD POLITICA					1		13	72%						
	NUEVA CONSTITUCION		1												
	LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO	1													
	sub total	1	1	0	0	1	0								
	TOTAL	6	5	0	0	2	0								
	VALOR	11			2					<div><div></div></div>					
social	TAMANO POBLACION			1				12	67%						
	ESTRUCTURA POBLACION			1											
	DISTRIBUCIÓN DE LA PROBLACIÓN			1											
	sub total	0	0	3	0	0	0								
	TOTAL	0	0	12	0	0	0								
	VALOR	12			0					<div><div></div></div>					
tecnologico	DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA EL USO DEL VIDRIO		1					11	92%						
	CONTACTO VIRTUAL, INTERNET, ETC	1													
	sub total	1	1	0	0	0	0								
	TOTAL	6	5	0	0	0	0								
	VALOR	11			0					<div><div></div></div>					
cultural	CAPACIDAD DE AHORRO					1		13	72%						
	POSICIONAMIENTO EN EL AMBITO ARTESANAL	1													
	USO DEL VIDRIO EN RESTAURANTES / HOTELES		1												
	sub total	1	1	0	0	1	0								
	TOTAL	6	5	0	0	2	0								
	VALOR	11			2					<div><div></div></div>					
competitivo	PODER DE PROVEEDORES		1					17	57%						
	PODER DE CLIENTES		1												
	RIVALIDAD ESTABLECIDA					1									
	PODER DE SUSTITUTOS					1									
	COMPETENCIA POTENCIAL				1										
	sub total	0	2	0	1	2	0								
	TOTAL	0	10	0	3	4	0								
	VALOR	10			7					<div><div></div></div>					

sprinco  
LUGAR Y TIEMPO

## 2.2.1 Área Económica

- **Inflación.-** La inflación es una amenaza media frente a Camaleón, como se expresa en la tabla No. 2 , ésta ha incrementado su valor de 3.17% en el 2011 a 5.29% en el presente año. Constituye una amenaza porque afecta directamente en el costo de adquisición de materia prima indispensable para la elaboración del producto final. Si se incrementa el precio de materia prima, también se incrementará el precio de nuestro producto, repercutiendo en el descenso en ventas para la empresa.

**Tabla 2: Tasa de inflación en el Ecuador entre 2010 y 2011.**



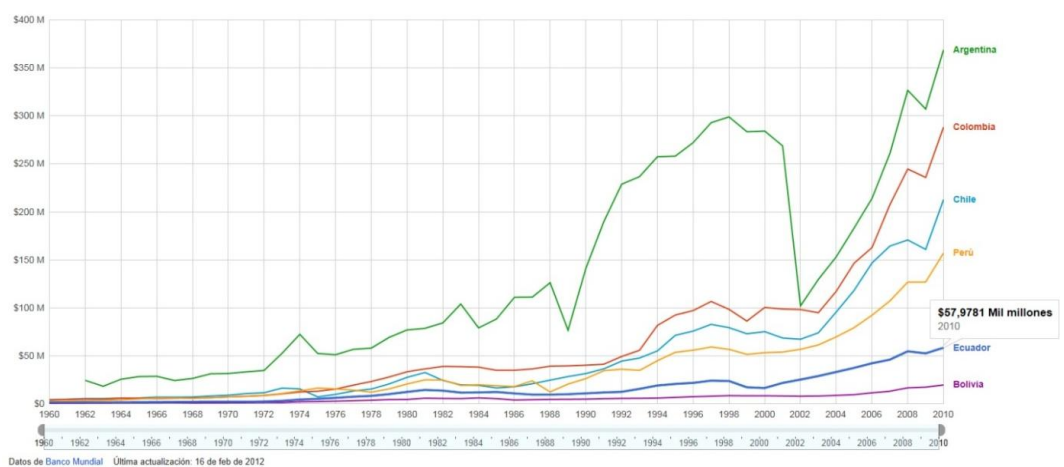
Fuente: Banco Central del Ecuador/ 2012

- **Situación PIB.-** Dado que el Producto Interno Bruto es utilizado como una medida agregada del bienestar material de una sociedad, expresando el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período.

Como se expone en el gráfico No. 5 , el Ecuador tiene una de las tasas de crecimiento de PIB, más bajas de Latinoamérica, sólo ubicados

arriba de Bolivia y Paraguay, estos índices muestran la falta de crecimiento industrial, la falta de producción dentro del país y la falta de demanda de productos elaborados en el Ecuador para el extranjero. Estos datos, reflejan el crecimiento económico del país, más no la distribución de las riquezas, desigualdad social, pobreza e inequidad.

**Gráfico 5: Indicadores de desarrollo Mundial, Producto Interno Bruto.**



Fuente: Google  
Elaborado por: Maria. Eugenia Fiallo / 2012

Según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SEMPADES), la pobreza en Ecuador, se redujo 4,8 puntos porcentuales, al bajar de 37,6% en 2006 a 32,8% en 2010, mientras que en el área urbana la pobreza bajó de 25,6% en septiembre de 2006 a 18,8% en igual mes del 2010. En el área rural bajó de 60,6% en diciembre de 2006 al 53,0% en igual mes del 2010, en tanto a nivel nacional la pobreza extrema o indigencia bajó de 16,9% en el 2006 a 13,1% en el 2010.<sup>20</sup>

El PIB comprende una amenaza baja, éste muestra inseguras proyecciones de crecimiento económico en el país, pero de igual forma hay que destacar la falta de crecimiento en el área de producción de

<sup>20</sup>Cfr. EL TELEGRAFO. (2011).

[[http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com\\_zoo&task=item&item\\_id=24262&Itemid=2](http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=24262&Itemid=2)]. **Ecuador reduce 4.8 % nivel de pobreza y desigualdad social**

objetos de vitrofusión arquitectónico y decorativo, lo cual se convierte en una oportunidad para lograr ser los primeros en posicionarnos en este negocio a nivel internacional, con excelentes productos de exportación.

- *Política económica.*- La situación Política Económica de un País, puede inferir en la orientación que tome el gobierno de turno en relación al desenvolvimiento de las empresas.

La posibilidad de lograr acuerdos económicos comerciales a nivel de país, con gobiernos de otros países (Unión Europea, Estados Unidos) que posibiliten la exportación de nuestros productos, así como el establecimiento de leyes y políticas claras que perduren en el tiempo y permitan a la empresa planificar las pautas de desarrollo en base a políticas claras.

- *Canasta básica.*- La canasta básica familiar no es punto de inferencia radical para nuestra empresa, constituyéndose una amenaza baja. Mediante estudios de mercado hemos analizado que nuestro producto está orientado para un nivel socioeconómico alto, de gran poder adquisitivo que busca productos especiales y diseños únicos y que está dispuesto a pagar altos precios por ello.

- *Desempleo.*- El desempleo siempre afectará a nivel general la situación económica de un país, y analizando en escala más pequeña, a nivel de empresa, interviene de manera consecuente en una falta de

capacidad adquisitiva en las familias, en las cuales van a tener que preocuparse por satisfacer las necesidades básicas como: salud, alimentación y educación, y luego si su situación económica lo permite acceder a nuestros productos.

- ***Evolución del mercado artesanal.***- El Estado, ante la falta de interés de gobiernos anteriores, pretende generar una dinámica positiva del mercado artesanal, para este fin ha creado un sin número de beneficios para los microempresarios y artesanos buscando reactivar la actividad de este sector. Las artesanías, representan la identidad, la carta de presentación de un país ante el mundo, los objetos que produce el artesano llevan la marca de las tradiciones de un pueblo, lleva impreso un sentimiento colectivo, la herencia de varias o muchas generaciones.

La diferenciación en el manejo artesanal debe proyectarse a nivel empresarial, el objetivo principal es el mejoramiento integral del sector artesanal para elevar nuestra competitividad, implementando procesos de mejoramiento tecnológico, de investigación y de desarrollo de productos, para de esta manera, impulsar la comercialización de productos artesanales, para así asegurar la participación creciente del sector en la economía del país.

### 2.2.2 Área Política

En los últimos veinte años, debido a la inestabilidad gubernamental del país, en la que los gobiernos de turno, en promedio no han durado más de 2.5 años en sus mandatos, se convirtió en una gran amenaza, ya que los inversionistas de una empresa, requiere de una estabilidad gubernamental a largo plazo, que permita que las proyecciones que tiene no se trunquen por nuevas decisiones políticas que vengan con el nuevo gobierno de turno.

**Tabla 3: Tiempo de duración de los gobiernos, en los últimos veinte años.**

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sixto Duran V.	Abdala B.	F.A.	R.A.	Fabian A.	Jamil Mahuad	J.S.	C.B.	Gustavo N.	Lucio Gutierrez	Alfredo Palacio	Rafael Correa								

Fuente: María Eugenia Fiallo / 2012

Un punto medular a tratar en el ámbito político es la nueva constitución de la República, que en su artículo 306 establece que el Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado y, en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal.<sup>21</sup>

El apoyo que el Estado da al artesano ahora, constituye una oportunidad que debe ser aprovechada, gracias a las leyes y beneficios para el artesano las mismas que permiten que el negocio se desarrolle y logre mejores rendimientos económicos.

<sup>21</sup>Cfr. ASAMBLEA NACIONAL. (2010).

[[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)]. *Constitución de la República del Ecuador*, p. 146



### **2.2.3 Área Social**

El ámbito social podemos destacar el tamaño, estructura y distribución de la población, lo cual representa una oportunidad baja, ya que nuestro enfoque es dirigido a un nicho de mercado reducido, constituye una oportunidad porque es un mercado relativamente nuevo con un potencial que se lo debe aprovechar.

### **2.2.4 Área tecnológica**

El uso de la tecnología en la actualidad es vital para lograr el éxito, así como para ampliar la cobertura y llegar a tener más participación en el mercado. El área tecnológica constituye una oportunidad, el Internet permitió romper las barreras, en la actualidad se pueden comercializar productos en lugares que nunca pensaríamos llegar.

### **2.2.5 Área cultural**

Al ser productos artesanales, se crea una identidad propia del país al que representan estos productos, el Ecuador se ha posicionado como una marca país, que resalta lo hecho por manos ecuatoriana sin duda esto representa una oportunidad como empresa, el ámbito artesanal ha crecido de tal manera que existen beneficios y toda clase de incentivos al trabajo realizado por artesanos.

En la actualidad el mercado de restaurantes y hoteles ha tenido un crecimiento considerable, es un mercado que necesita soluciones para crear

ambientes innovadores o servir su producto de manera distinta a la tradicional.

### **2.2.6 Área competitiva**

El análisis del área competitiva nos ayudará a delimitar la intensidad de la competencia, rentabilidad del proyecto y sobre todo la fuerza que tendremos que afrontar en el ingreso de nuevos competidores, productos sustitutos y la permanencia de nuestros productos en el mercado de restaurantes y hoteles. Esto nos dará un punto de partida para establecer estrategias que conviertan a nuestras amenazas en oportunidades y hagan de nuestras debilidades fortalezas.

- **Barreras de Ingreso**

La economía del país no es la mejor, pero se ha evidenciado un crecimiento a nivel de microempresas. Esto se debe considerar como barrera de ingreso puesto que la primera inyección de capital fue razonable, pero para seguir innovando nuestro producto será necesario captar créditos o préstamos para poder seguir desarrollando el mercado y a la vez, no quedarnos estancados.

Los costos de materia prima han subido paulatinamente ya que en la mayoría de los casos son productos importados, esta es una amenaza que tiene una afectación relativamente baja para nuestros productos, puesto que la ventaja que tenemos es plantear precios de acuerdo al

trabajo realizado ya que nuestro enfoque es elaborar productos en vidrio, bajo pedido.

Cabe recalcar que al poseer un producto que se elabora mediante técnicas nuevas y no tan conocidas en Ecuador, poseemos una ventaja competitiva en el mercado. Adicionalmente, los costos de implementación no son tan elevados, si bien es cierto la maquinaria tiene un costo razonable se facilita con la inversión realizada por los 4 accionistas. Nuestro mercado es reducido pero esto no descarta la posibilidad de abrir nuevos mercados, internos y externos.

Un punto básico para describir en las barreras de entrada, es la diferenciación y variedad que poseen nuestros productos, es decir al ofrecer un valor agregado por medio de un servicio de pre-diseño y asesoría y, adicional el dar al producto una marca que brinde exclusividad, prestigio y sobretodo confianza a nuestro cliente, será trascendental para colocarnos en el mercado de restaurantes y hoteles en la ciudad de Quito, y la vez crear una barrera entre nuestros futuros competidores.

Para analizar las barreras de ingreso a nuevos competidores, fue indispensable establecer parámetros como: la fidelidad y productos; el know how, los costos, los contactos y el ámbito legal. Cada parámetro tiene una ponderación dependiendo el nivel de importancia para el negocio como se muestra en la Tabla No. 4 nuestro fuerte son los contactos con un 27% dando una calificación razonable a la accesibilidad de clientes y al acceso a proveedores, estos datos

muestran una accesibilidad elevada respectivamente, la razón fundamental es el servicio personalizado que pretende llegar a cada cliente con un producto de alto nivel, sin dejar de lado la fidelidad y los productos ya que estos se valen de los valores agregados al producto y también a la variedad que muestra la diferenciación.

**Tabla 4: Análisis de Barreras de Entrada**

ANÁLISIS DE BARRERAS DE ENTRADA											
BARRERAS	25,0%				20,0%		18,0%		27,0%		10,0%
	FIDELIDAD Y PRODUCTOS				KNOW HOW		COSTOS		CONTACTOS		LEGAL
	6,1				6		5,6		8,65		6
	100%				100%		100%		100%		100%
	CANTIDAD DE CLIENTES FIJOS	VALORES AGREGADOS	VARIEDAD	POSICIONAMIENTO	KNOW HOW	ECONOMIAS DE ESCALA	COSTOS DE PROMOCION	COSTOS DE MONTAJE E INFRAESTRUCTURA	ACCESIBILIDAD A CLIENTES	ACCESO A PROVEEDORES	FACILIDADES DE TRÁMITES Y LEGALIZACION
	20,0%	35,0%	25,0%	20,0%	100%	15,0%	45,0%	40,0%	65%	35%	100%
6,7	5	8	6	4	6	6	6	5	9	8	6

Fuente: Sprocket.

Elaborado por: Maria Eugenia Fiallo / 2012

Para culminar con el análisis, la tabla muestra una calificación de 6,7 en las barreras de entrada, este valor constituye un impedimento para la competencia ya que se demuestra una elevada cantidad de barreras de ingreso complicando la entrada de la competencia.

- Intensidad de la Rivalidad entre competidores existentes

En la ciudad de Quito y, por qué no mencionar en el Ecuador, no existe un número considerable de competencia directa para los productos que nosotros ofrecemos, lo que no constituye una amenaza alta para la implementación del negocio; sin embargo es primordial establecernos en el mercado mediante tácticas que nos permitan permanecer y ser los

preferidos de nuestros clientes, esto se espera lograr mediante estrategias de marketing que, bien implementadas, darán rendimientos esperados y por qué no? superar las expectativas.

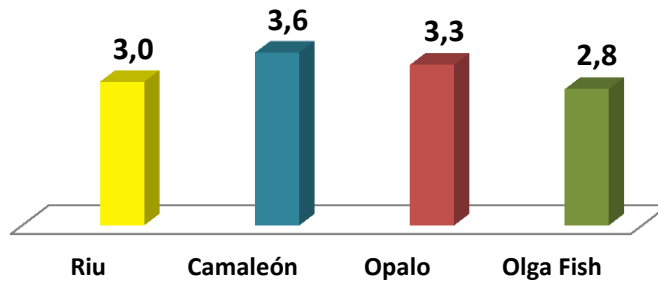
**Tabla 5: Matriz de perfil competitivo**

No.	INDUSTRIA:		Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3		Competidor 4	
	ARTESANAL		Riu		Camaleón		Opalo		Olga Fish	
	FACTORES		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
1	Diseño	30%	3	0,9	4	1,2	4	1,2	3	0,9
2	Color	20%	4	0,8	3	0,6	3	0,6	2	0,4
3	Duración	25%	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3	0,75
4	Variedad	25%	2	0,5	4	1	3	0,75	3	0,75
TOTAL		100%		3,0		3,6		3,3		2,8

Fuente: Sprocket.

Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

Gracias a la matriz de competidores, se pudo detectar a 3 competidores fuertes en el mercado: **Riu** que constituye un competidor que representa una puntuación de 3, demostrando una fortaleza menor en el mercado; **Ópalo** constituye un competidor con una puntuación de 3.3 demostrando una fortaleza menor y **Olga Fish** es un competidor con una debilidad menor. Camaleón está representado con una puntuación de 3.6 llegando casi a representar una fortaleza importante frente a la competencia, cabe destacar, que estas puntuaciones han sido valoradas mediante los siguientes factores: diseño ponderándolo con 30%, colores con una ponderación del 20%, duración con una ponderación de 25% y para finalizar la variedad con una ponderación de 25% de importancia.

**Gráfico 5: Matriz de perfil competitivo**

Fuente: Sprocket.  
Elaborado por: Maria. Eugenia Fiallo / 2012

Es evidente, que en el mercado no existe una tendencia a colocar este tipo de negocios, sino más bien las personas que aprenden este tipo de técnica, lo toman como un hobby o simplemente lo comercializan de manera informal. La joyería y objetos de tamaño pequeño son las que se destacan en este negocio.

En definitiva, la estrategia de Camaleón estará establecida en generar un benchmarking estratégico frente a la competencia, que esté muy bien direccionado a cumplir las expectativas de nuestros clientes que se encuentran en el segmento al cual nos dirigimos.

- **Presión de productos sustitutos**

Este punto de análisis, se convierte en una amenaza para el negocio ya que sí existen productos elaborados con otro tipo de materiales, a un bajo costo comparado con los precios que desearíamos establecer. Si bien es cierto, nuestros precios serán relativamente altos, pero el cliente

no podrá obtener el mismo beneficio con objetos realizados con materiales con bajo rendimiento.

En el siguiente análisis se han podido detectar tres tipos de materiales, con los que se elaboran productos que podrían ser productos sustitutos, dentro de ellos tenemos: objetos elaborados en porcelana, cerámica y plástico.

Gracias al análisis de sustitutos la porcelana se presenta con un bajo e intermedio poder adquisitivo, frente a objetos elaborados en vidrio, se consideró: el producto, la plaza, la promoción, el precio y el servicio, dando prioridad porcentual en este caso al producto con un 32%, y con una menor prioridad al servicio con un 16%.

**Tabla 6: Análisis de productos sustitutos, porcelana**

ANÁLISIS DE SUSTITUTOS DE CAMALEÓN VITROFUSIÓN ARQUITECTÓNICO Y DECORATIVO							PORCELANA	
100%	32,0%		17,3%		14,7%		20,0%	16,0%
PODER	PRODUCTO		PLAZA		PROMOCIÓN		PRECIO	SERVICIO
	5,5		5,2		4,8		4	4
	100%		100%		100%		100%	100%
	INNOVACION	COMPONENTE	ACCESIBILIDAD	COBERTURA	POSICIONAMIENTO	PUBLICIDAD	precio	SERVICIO
4,8	50,0%	50,0%	60%	40%	30%	70%	100%	100%
	5	6	6	4	6	4	4	4

Fuente: Sprocket.

Elaborado por: Maria Eugenia Fiallo / 2012

El análisis de sustitutos para la cerámica se presenta con un alto e intermedio poder adquisitivo frente a objetos elaborados en vidrio, se considero: el producto, la plaza, la promoción, el precio y el servicio, dando prioridad porcentual en este caso al producto con un 30%, y con una menor prioridad al servicio con un 12%.

**Tabla 7: Análisis de productos sustitutos, cerámica**

ANÁLISIS DE SUSTITUTOS DE CAMALEÓN VITROFUSION ARQUITECTÓNICO Y DECORATIVO							CERÁMICA	
100%	30,0%	13,0%	20,0%	25,0%	12,0%			
	PRODUCTO	PLAZA	PROMOCIÓN	PRECIO	SERVICIO			
	5,47	8,26	7,4	5	5			
PODER	100%	100%	100%	100%	100%			
	INNOVACION	COMPONENTES	ACCESIBILIDAD	COBERTURA	POSICIONAMIENTO	PUBLICIDAD	PRECIO	SERVICIO
6,0	47,0%	53,0%	37%	63%	70%	30%	100%	100%
	6	5	7	9	8	6	5	5

Fuente: Sprocket.

Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2012

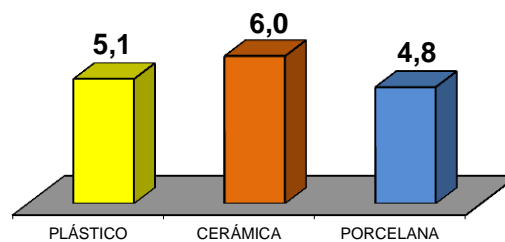
El análisis de sustitutos para el plástico se presenta con un poder intermedio frente a objetos elaborados en vidrio, se considero: el producto, la plaza, la promoción, el precio y el servicio dando prioridad porcentual en este caso al producto y al servicio con un 27% y 25% respectivamente y, con una menor prioridad a la plaza con un 12%.

**Tabla 8: Análisis de productos sustitutos, plástico**

ANÁLISIS DE SUSTITUTOS DE CAMALEÓN VITROFUSION ARQUITECTÓNICO Y DECORATIVO							PLÁSTICO	
100%	27,0%	12,0%	25,0%	18,0%	18,0%			
	PRODUCTO	PLAZA	PROMOCIÓN	PRECIO	SERVICIO			
	3	8,75	6,5	6	3			
PODER	100%	100%	100%	100%	100%			
	INNOVACION	COMPONENTES	ACCESIBILIDAD	COBERTURA	POSICIONAMIENTO	PUBLICIDAD	PRECIO	SERVICIO
5,1	35,0%	65,0%	25%	75%	70%	30%	100%	100%
	3	3	8	9	8	3	6	3

Fuente: Sprocket.

Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2012

**Gráfico 6: Análisis de productos sustitutos**

Fuente: Sprocket.

Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2012

Dado el análisis correspondiente se puede establecer que la cerámica muestra un poder mucho más alto que el plástico y la porcelana, con el poder de sustituir al vidrio con una puntuación de 6, la cerámica es muy



conocida en el país, se considera al igual que el vidrio un material resistente y maleable.

- Poder de negociación de los compradores

Es muy difícil que nuestros consumidores puedan imponer un precio a nuestro producto, ya que en la mayoría de los casos no conocen del material y, cuando se realizan reuniones para coordinar como desean el producto, les encanta el material y el terminado de nuestros objetos, por esta razón ellos no discuten el precio, que lo consideran justo, saben que vale la pena, puesto que será un objeto diferenciado de los otros que existen en el mercado, adicionalmente como valor agregado al producto y al trato personalizado, muchas de las veces el cliente ni pregunta el precio, ya que de todas maneras, el objeto le gusta y se lo lleva.

**Tabla 9: Poder de negociación de clientes (B2C)**

ANÁLISIS DE CLIENTES CONSUMIDOR FINAL B2C				
100%	25%	20%	20%	35%
PODER	NÚMERO	VOLUMEN DE COMPRA	PAGO	BUZZ
	6	4	8	2,8
	100%	100%	100%	100%
	NÚMERO	VOLUMEN	PAGO	NRO CONTACTOS
	100%	100%	100%	40%
4,9	6	4	8	7

Fuente: Sprocket.

Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2012

El poder de negociación de nuestro cliente final es del 4.9 que constituye un poder intermedio a bajo.

**Tabla 10: Poder de negociación de clientes (B2B)**

ANÁLISIS DE CLIENTES CONSUMIDOR FINAL B2B				
100%	20%	35%	25%	20%
PODER	NÚMERO	VOLUMEN DE COMPRA	PAGO	BUZZ
	8	7	7	2,4
	100%	100%	100%	100%
	NÚMERO	VOLUMEN	PAGO	NRO CONTACTOS
	100%	100%	100%	40%
6,3	8	7	7	6

Fuente: Sprocket.

Elaborado por: Maria Eugenia Fiallo / 2012

El poder de negociación para nuestros clientes como restaurantes u hoteles que son clientes potenciales que necesitan productos en mayor cantidad para comercializar nuestros productos a un cliente final. Este tipo de clientes poseen una valoración de 6.3, constituyendo un poder de intermedio a alto.

Una política que se ha implementado para trabajos grandes y, a manera de premiar al cliente por su confianza y satisfacción, es elaborar un obsequio que se lo entrega al finalizar la obra.


Hay que destacar que en cualquier solicitud de servicio, se les presenta una propuesta: ya sea en tres dimensiones, (para objetos grandes), o una muestra en vidrio (para objetos pequeños), de esta manera pueden visualizar en una muestra real, cómo quedaría el producto final. El cliente visualiza el producto que adquirirá, puede hacer sugerencias y no tendrá recelo en pagar por un producto que lo va a dejar totalmente satisfecho. Adicional, siempre se le explica la técnica a utilizarse, para

que entienda el por qué del precio establecido y, sobre todo las ventajas del producto.

- Poder de negociación de proveedores

Es importante tomar en cuenta que los materiales que utilizamos para la elaboración de nuestros objetos, en la mayoría de los casos, no es tan costosa. Además Camaleón al elaborar objetos de gran tamaño, puede negociar ciertos descuentos con nuestros distribuidores.

**Tabla 11: Análisis de proveedores de vidrio**

ANÁLISIS DE PROVEEDORES DE VIDRIO				
100%	20%	35%	15%	30%
<b>PODER</b>  <b>6,0</b> 	<b>NÚMERO</b>	<b>CALIDAD</b>	<b>STOCK</b>	<b>ENTREGA</b>
	2	7	7	7
	100%	100%	100%	100%
	<b>NÚMERO</b>	<b>CALIDAD</b>	<b>STOCK</b>	<b>ENTREGA</b>
	100%	100%	100%	100%
	2	7	7	7

Fuente: Sprocket.

Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2012


A pesar de poseer un poder de negociación intermedio, en la actualidad, tenemos una buena negociación con Santander Glass Market, nuestro principal distribuidor de vidrio, nos da crédito y también nos ayuda con los cortes sin costo adicional, ésta es una ventaja en cuanto a la optimización del tiempo y sobre todo poseemos un distribuidor que nos ofrece un vidrio de alta calidad, lo cual contribuye a la optimización de recursos y sobre todo a la calidad de nuestro producto final. El Comisariato del vidrio es nuestra segunda opción en cuanto a proveedores de vidrio.

La experiencia con la que contamos nos obliga a mantener proveedores de insumos alternos a los establecidos ya que los proveedores por ser grandes empresas minimizan las necesidades del cliente, por esta razón hemos visto la posibilidad de traer materias primas del extranjero, puesto que en el Ecuador es muy escaso la innovación en este tipo de productos.

**Tabla 12: Análisis de proveedores de insumos**

ANÁLISIS DE PROVEEDORES DE INSUMOS				
100%	20%	25%	35%	20%
	NUMERO	CALIDAD	STOCK	ENTREGA
PODER	4	5	5	7
	100%	100%	100%	100%
	NUMERO	CALIDAD	STOCK	ENTREGA
	100%	100%	100%	100%
	4	5	5	7

5,2

 sprocket

Fuente: Sprocket.

Elaborado por: María Eugenia Fiallo / 2012

Los insumos como pinturas, pinceles, esponjas, y las diferentes materias primas para la elaboración de objetos en vidrio son considerados como proveedores con un nivel de negociación intermedio. Factor fundamental del stock de materiales al ser para la variedad es considerado con una ponderación del 35%.

Tabla 13: Matriz de factores internos EFI

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI

		INTERNO						CAMALEON: VITROFUSION ARQUITECTONICO Y							
area	FACTOR	fortaleza			debilidad										
		6 alta	5 media	4 baja	3 baja	2 media	1 alta	42	35	28	21	14	7		
Marketing	ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN						1							27	64%
	ESTRATEGIA DEL PRODUCTO			1											
	CANALES DE DISTRIBUCIÓN		1												
	PROMOCIÓN				1										
	ESTRATEGIA DE PRECIO				1										
	ESTRATEGIA DE SERVICIO Y VALOR AGREGADO	1													
	CONTACTO CON EL CLIENTE		1												
	sub total	1	2	1	2	0	1								
TOTAL	6	10	4	6	0	1									
VALOR		20				7									
Finanzas	CONTROL FINANCIERO					1		24	20	16	12	8	4	10	42%
	USO DE INDICADORES Y BALANCES						1								
	ACTUALIZACIÓN DE INFORMACION				1										
	CARTERA			1											
	sub total	0	0	1	1	1	1								
	TOTAL	0	0	4	3	2	1								
	VALOR		4				6								
	CONTROL DE COSTOS				1			24	20	16	12	8	4		
Produccion / Procesos	PROCESO PRODUCTIVO		1											17	71%
	RAPIDEZ			1											
	EQUIPOS		1												
	sub total	0	2	1	1	0	0								
	TOTAL	0	10	4	3	0	0								
	VALOR		14				3								
	ORGANIZACIÓN			1				48	40	32	24	16	8		
	COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES		1												
Administrativo	TALENTO HUMANO Y PERFILES DEL PUESTO	1												34	71%
	MOTIVACIÓN		1												
	CAPACITACIÓN			1											
	TECNOLOGÍA (SOFTWARE, HARDWARE)					1									
	POLÍTICAS DE CONTROL			1											
	PLANIFICACIÓN			1											
	sub total	1	2	4	0	1	0								
	TOTAL	6	10	16	0	2	0								
VALOR		32				2									
Directivo	EMPODERAMIENTO		1					18	15	12	9	6	3	11	61%
	LIDERAZGO		1												
	COMUNICACIÓN DE PLANES ESTRATEGICOS						1								
	sub total	0	2	0	0	0	1								
	TOTAL	0	10	0	0	0	1								
	VALOR		10				1								

### **2.2.7 Marketing**

El marketing que se debe implementar en una organización es fundamental en cuanto a la determinación de factores como: precio, promoción, canales de distribución y sobre todo dar un valor agregado a nuestro cliente por medio de productos y un contacto directo con un servicio personalizado, de este análisis nos arroja un puntaje de 27, que representa una fortaleza baja en la organización.

### **2.2.8 Finanzas**

El área de finanzas constituye una debilidad en la organización y nos dio un resultado de 10 puntos, esto significa que la fluidez en la información financiera es baja, los balances y el control financiero serán necesarios para potencializar a la empresa con la finalidad de convertir esta debilidad en una fortaleza. Con el análisis respectivo se busca implementar herramientas financieras que aporten al control y mejoren los réditos de la empresa.

### **2.2.9 Producción / procesos**

La organización del taller es básica, el mantener planificación y un efectivo seguimiento de los procesos repercutirá en la entrega oportuna. Al tratarse de objetos únicos, y productos bajo pedido, con características particulares escogidas por el cliente, su elaboración es más detallista, laboriosa y creativa, lo que constituye que el tiempo de entrega sea mayor. Se cuenta con equipos importados y con herramientas necesarias para la elaboración

de los productos, cabe mencionar que la producción y los procesos van de la mano con la inventiva de los creadores, la investigación y el desarrollo de nuevas técnicas es importante para seguir creando productos únicos.

#### **2.2.10 Administrativo**

La base del proyecto es justamente la motivación, el gusto y el conocimiento de los accionistas sobre las técnicas de elaboración de objetos en vidrio. Al contar con profesionales jóvenes, con conocimientos de diseño, los perfiles llenan las expectativas de la organización dando valor agregado al servicio por medio de insumos visuales que soportarán el trabajo, brindando confianza y seguridad. El análisis de este campo nos da un valor de 34 puntos constituyendo una fortaleza para la organización.

#### **2.2.11 Directivo**

El ámbito directivo constituye una oportunidad, al ser un negocio netamente creativo es un incentivo para los directivos, el empoderamiento y liderazgo es importante el momento de dirigir una organización ya que de éste depende también el éxito o fracaso del mismo, es determinante también la comunicación y planificación estratégica del negocio por cuanto el liderazgo con el que se maneja estos temas determinará que la organización pueda desarrollarse e innovarse en el transcurso de su proceso.

### **3 ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1 ANALISIS DE LA DEMANDA**

Los resultados que se pretenden obtener de este estudio son indispensables para conocer la cantidad de productos realizados en vidrio que el mercado de restaurantes y hoteles en Quito requieren o estarían en capacidad de adquirir, tomando en consideración que nuestros productos son exclusivos y bajo pedido, de acuerdo a las necesidades del cliente y el lugar en donde se van a colocar.

Basándonos en los datos que deseamos obtener con el estudio, se pretende también conocer qué tipos de productos tendrán mayor acogida tomando en consideración los gustos y necesidades del cliente. De esta manera podremos satisfacer la demanda que exista en el mercado de hoteles y restaurantes.

##### **3.1.1 Definición del producto**

Camaleón fabrica productos exclusivos con diseños diferentes y de acuerdo a las necesidades y preferencias de nuestros clientes, son productos elaborados en vidrio y acompañados por diversos materiales que dan un toque único y artesanal. Son objetos realizados a mano, basados en técnicas y con diseños creados de acuerdo a nuestra cultura, nuestro producto está



enfocado a una demanda media – alta por su precio, sin dejar de lado la elaboración de productos que podrían llegar a abarcar más mercado.

La diferenciación del producto representa una fortaleza frente a la competencia ya que tenemos la posibilidad de que el cliente escoja colores, diseños y materiales que acompañen el espacio donde deseen colocar sus objetos, es decir, que formen armoniosamente parte del entorno, debo puntualizar que Camaleón tiene la posibilidad de realizar distintas clases de productos, la imaginación es nuestro límite.

### **3.1.2 Identificación del mercado objetivo**

Antes de mencionar nuestro mercado objetivo, hemos considerado pertinente aclarar las necesidades que nuestro producto satisface éstas son: exclusividad y decoración.

Los restaurantes y hoteles son establecimientos que buscan alcanzar un estilo personal, donde sus clientes se sientan cómodos y la finalidad es que el cliente regrese y mantenga el interés por el lugar. Estos establecimientos requieren cambios constantes para atraer clientes; lo fundamental, en estos lugares es su diseño, su decoración y porque no? su exclusividad.

Por esta razón los productos que diseñaremos y elaboraremos, serán enfocados principalmente a las necesidades de restaurantes y hoteles para lograr un estilo personal.

Para comenzar, la empresa operará en la ciudad de Quito; ésta será la segunda característica que delimita nuestro mercado objetivo que es: Hoteles y Restaurantes en la ciudad de Quito, por la afluencia de los mismos, hemos decidido enfocarnos en el centro – norte de la ciudad.

Después de observar cuidadosamente estos establecimientos nos pudimos dar cuenta que la decoración de estos lugares son puntos primordiales para lograr acogida con la clientela, los hoteles y restaurantes que tomaremos en cuenta son los que más se preocupan por su apariencia, esto quiere decir, los establecimientos más costosos del centro – norte de la ciudad de Quito.

### 3.1.3 Segmentación

Para segmentar nuestro mercado objetivo, hemos dividido en dos segmentos de mercado como son: Hoteles y Restaurantes.

Nuestro primer grupo corresponde a los Hoteles en el centro – norte de la ciudad de Quito. La variable que consideramos necesaria para segmentar este grupo es el costo de la estadía, lo cual nos indica la clase de hotel: (nivel medio alto).

En el año 2010, la ciudad contaba con 463 establecimientos de alojamiento y 1.664 locales de comidas y bebidas.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> AGENCIA PÚBLICA DE NOTICIAS. (2012).

[[http://noticiasquito.gob.ec/Noticias/news\\_user\\_view/conozca\\_por\\_que\\_quito\\_es\\_el\\_centro\\_turistico\\_del\\_pais--2422](http://noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/conozca_por_que_quito_es_el_centro_turistico_del_pais--2422)]. *Conozca por qué Quito es el centro turístico del país.*

De una lista de 90 hoteles en la ciudad de Quito, hemos dividido por sector: centro y norte de la capital que forman en total 83 hoteles; también consideramos los hoteles que no cuesten menos de \$50.00 el valor por noche; dando como resultado 36 hoteles en el centro – norte de la ciudad de Quito que el valor de estadía por noche no sea menos a \$50.

**Tabla 14: Segmentación Hoteles**

HOTELES	
Hoteles en la Ciudad de Quito - 69 hoteles en el norte de Quito incluido sector la mariscal - 14 hoteles centro histórico de Quito - 7 hoteles en el sur de Quito y valles	<b>90</b>
Hoteles en el Sector Centro-Norte de la ciudad de Quito	<b>83</b>
<b>Hoteles de no menos de \$50 el valor por noche</b>	<b>36</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2011

**Tabla 15: Listado de Hoteles en la ciudad de Quito**

LISTADO HOTELES	
1.	Hotel Sebastián; Shyris 1757 y Naciones Unidas; Estadía desde: 65 USD
2.	Hotel Holiday Inn; Av. Orellana y Reina Victoria; Estadía desde: 110 USD
3.	Hotel Quito; Av. González Suárez N27-142; Estadía desde: 105 USD
4.	Hotel Río Amazonas; Av. Amazonas y Cordero; Estadía desde: 75 USD
5.	Amaranta Apart Hotel ; Leonidas Plaza y Jorge Washington; Estadía desde: 55 USD
6.	Best Western Plaza; Almagro y Cordero; Estadía desde: 120 USD
7.	Hotel JW Marriott; Orellana 1172 y Amazonas; Estadía desde: 139 USD
8.	Hotel Hilton Colón ; Av. Patria y Amazonas ; Estadía desde: 149 USD
9.	Hotel Radisson; Royal Cordero 444 y Av. 12 de Octubre; Estadía desde: 120 USD
10.	Hotel Café Cultura; Robles y Reina Victoria; Estadía desde: 79 USD
11.	American Suites; Av. Eloy Alfaro y José Correa; Estadía desde: 70 USD
12.	Hotel República; Av. República y Azuay; Estadía desde: 65 USD
13.	Hotel Le Parc ; República e Irlanda; Estadía desde: 280 USD
14.	Hotel Dann Carlton; República e Irlanda; Estadía desde: 130 USD
15.	Hotel Sheraton; Av. Naciones Unidas y República; Estadía desde: 160 USD
16.	Hotel Tambo Real; Av. 12 de Octubre y Patria; Estadía desde: 53 USD
17.	Hotel Barnard; Queseras del Medio E11-205; Estadía desde: 70 USD

18. Hotel Akros; 6 de Diciembre y Checoslovaquia; Estadía desde: 75 USD
19. Hotel Reina Isabel; Av. Amazonas y Veintimilla; Estadía desde: 80 USD
20. Suites González Suárez; San Ignacio y Ave. González Suárez; Estadía desde: 120 USD
21. Swissotel Quito; Av. 12 de Octubre y Luis Cordero; Estadía desde: 165 USD
22. Hotel Mercure; Alameda Roca 653 y Av. Amazonas; Estadía desde: 124 USD
23. Hotel Mansión del Angel; Wilson E5-29 y Juan León Mera; Estadía desde: 65 USD
24. Walther Apart Hotel; Alpallana y Diego de Almagro; Estadía desde: 50 USD
25. La Colina Suites; La Colina y Av. Orellana; Estadía desde: 75 USD
26. Hotel Eugenia; Almagro y Orellana; Estadía desde: 55 USD
27. Antinea Apart Hotel; Juan Rodríguez y Almagro; Estadía desde: 50 USD
28. Hotel Los Alpes; Tamayo 233 y Jorge Washington; Estadía desde: 49 USD
29. Hotel Windsor; Roca y Av. Amazonas; Estadía desde: 55.90 USD
30. Hotel Sierra Madre; Veintimilla y Luis ; Estadía desde: USD49
31. Hotel Café Cultura; Robles y Reina Victoria; Estadía desde: 79 USD
32. Hotel Plaza Grande; García Moreno y Chile; Estadía desde: 450 USD
33. Villa Colonna Bed & Breakfast; Benalcázar y Esmeraldas; Estadía desde: 200 USD
34. Hotel Relicario del Carmen; Venezuela y Olmedo; Estadía desde: 75 USD
35. Boutique Hotel Plaza; Sucre y Guayaquil; Estadía desde: 65 USD
36. Hotel Patio Andaluz; García Moreno y Olmedo; Estadía desde: 200 USD

Fuente: Lista hoteles quito; <http://www.in-quito.com/uio-kito-qito-kyto-qyto/spanish-uio/hoteles.htm>

Elaborado por: María Eugenia Fiallo

Nuestro segundo grupo corresponde a los Restaurantes en el centro – norte de la ciudad de Quito. La variable que consideramos importante para segmentar este grupo es por el costo del plato, lo cual nos indica la clase de restaurante al cual deseamos enfocarnos, que en este caso son Restaurantes Gourmets (nivel medio alto).

En el año 2010, la ciudad contaba con 463 establecimientos de alojamiento y 1.664 locales de comidas y bebidas.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Cfr. AGENCIA PÚBLICA DE NOTICIAS. (2012).

[[http://noticiasquito.gob.ec/Noticias/news\\_user\\_view/conozca\\_por\\_que\\_quito\\_es\\_el\\_centro\\_turistico\\_del\\_pais--2422](http://noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/conozca_por_que_quito_es_el_centro_turistico_del_pais--2422)]. *Conozca por qué Quito es el centro turístico del país.*

También consideramos los restaurantes tipo gourmet con costos promedios por plato de \$ 15 dólares. Lo cual nos da un resultado de clientes potenciales de alrededor de 82 restaurantes ubicados en el centro norte de la ciudad.

**Tabla 16: Listado de Restaurantes en la ciudad de Quito**

LISTADO RESTAURANTES	
1. Restaurante bambú	42. Restaurantes Taco - Nazo
2. Restaurante Barlovento	43. Restaurantes El Mero. Mero
3. Restaurante La Cueva del Oso	44. La Casa de Eduardo
4. Restaurante El Cráter	45. Masa Azteca - Taco loco
5. Restaurante El Criollo	46. Restaurante Rosa Mexicana
6. Restaurante Entre Tenedores	47. Restaurante Raclette
7. Restaurante Fogón Manabita	48. Restaurante Fondue Bar Paleo
8. Restaurante La Súper Fritada	49. Restaurante MEA CULPA
9. Restaurante Adobes	50. Octava de Corpus
10. Restaurante Quito Rojo	51. El ventanal
11. Restaurante Pajonal	52. La Choza
12. Restaurante El Leño	53. La Ronda
13. Adams' Rib	54. Estragón
14. Hunter's	55. Yappa
15. Tony Roma's	56. La Matilde
16. T.G.I. Friday's	57. Carmine
17. Rincón Ecuatoriano Chileno	58. Trattoria Sole e Luna
18. Restaurante Happy Panda	59. Il Risotto
19. Restaurante Pekin	60. El Portico
20. Restaurante Lai Lai	61. La Viña
21. Restaurante La Buleria	62. Francesa
22. El Mesón de San Isidro	63. Chez Jerome
23. Restaurante La Malagueña	64. Chez Fondue
24. Restaurante Centro Español	65. Le Point
25. La Nueva Castilla	66. La Terraza del Tártaro
26. Restaurante Catalán	67. El Rincón del Gaucho
27. Restaurante Mesón Español	68. Corrientes 348
28. Restaurante La Creperie	69. Techo del Mundo
29. Restaurante ILe de France	70. Café Cultura
30. Restaurante La Bouchée	71. Astrid y Gastón
31. Restaurante Bocaletto	72. Q
32. Restaurante Don Vittorio	73. Cook's
33. Restaurante El Patio Trattoria	74. Blu
34. Restaurante Pavarotti	75. Rumiloma Lodge

35. Restaurante Piazzolla	76. La Boca del Lobo
36. Restaurante IL Grillo	77. Alkimia
37. Restaurante Rincón de Sicilia	78. Giaio Cucina Creativa
38. Restaurantes Kanpai	79. Zazu
39. Restaurantes Sake	80. NOE Sushi Bar
40. Restaurantes Shogun	81. Tanoshi
41. Restaurantes Sushi Itto	82. Mare Nostrum

Fuente: Lista restaurantes; [http://quito.restaurantes.com.ec/restaurantes\\_quito.html](http://quito.restaurantes.com.ec/restaurantes_quito.html)  
 Elaborado por: María Eugenia Fiallo

**Tabla 17: Demanda Potencial**

DEMANDA POTENCIAL	
Dp hoteles	36
Dp restaurantes	82

Fuente: Investigación realizada  
 Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2011

### 3.1.4 Herramientas y muestreo

Para poder conocer el mercado en el que deseamos incursionar se hace vital la implementación de distintas herramientas que ayudarán a esclarecer dudas y sobre todo a determinar estrategias claves para el éxito del negocio.

#### 3.1.4.1 Focus Group

Se realizó un grupo focal con la finalidad de realizar un test del producto, la implementación de esta herramienta será de gran ayuda para la recopilación de información, así como la opinión del producto, usos, recomendaciones, etc.

El grupo focal se realizó con un grupo de estudiantes (hombres y mujeres) de edades entre los 20 a 24 años. Para conocer la opinión de los participantes con respecto al producto, se les facilitó una serie de muestras, de distintos tipos de uso: decorativos, utilitarios,

con diferentes valores estéticos, color y diseño, que permitieran tener una idea de la perspectiva que puedan considerar ellos que tenga el producto. Posteriormente se procedió a plantearles una serie de preguntas, que permitirán interpretar las ideas que tienen ellos con respecto a su potencial. A continuación se destacan algunas de ellas.

Al momento de preguntar si alguien tiene conocimiento de este tipo de productos en vidrio, únicamente una persona alza su mano, él conoce esto puesto que un familiar realiza objetos en vidrio fundido como hobby.

**¿Conocen a alguien que haga esto?**, se mencionó una empresa ecuatoriana que trabaja con este tipo de materiales, pero orientado más al ámbito empresarial como la fabricación de puertas, más no un trabajo artesanal. Este alumno no cree que esta empresa podría llegar a ser una competencia directa. También se menciona a las tiendas de Sukasa.

**¿Analizando el producto que tienen frente a ustedes, que tipo de orientación de mercado perciben que podría tener el mismo?**

Dentro del análisis del producto por parte de los participantes, resaltaron la cualidad de objeto artesanal, que conserva un carácter especial, con respecto a otro tipo de objetos en vidrio. Por lo cual manifestaron la posibilidad de enfocarlo hacia el mercado internacional, en el que debido a la costosa mano de obra, este tipo

de productos tienen un gran valor comercial y encontraron que el terminado final, la elegancia, el colorido y la diversidad de diseños que tenemos nos permitirían ubicarnos en este tipo de escenario.

Este análisis, por parte de los entrevistados, nos permitió **extender** nuestro producto hacia el mercado internacional, pero quizás valdría la pena empezar, y aprovechar la gran afluencia de turistas extranjeros que vienen a visitar cada uno de los rincones de nuestro país, y buscan llevarse objetos únicos, que muestren la identidad y diversidad de nuestro territorio. Planteando también la importancia de proporcionar en conjunto con el producto, un contenedor seguro que permita que el producto llegue sano y salvo a su lugar de destino.

Directamente relacionado al tema anteriormente mencionado, destacan la importancia de ubicarnos en ferias artesanales, que se hacen periódicamente a nivel nacional, como son las relacionadas a vivienda, diseño, lo cual permitiría darnos a conocer mucho más y obtener más clientes.

Refiriéndonos a otra posible área de intervención de la empresa, surgió la idea, por parte de uno de los entrevistados, de orientar el proyecto hacia el área de la construcción, la cual plantea al momento un gran crecimiento económico y de inversión, que nos permitiría alcanzar grandes masas de ventas si nos enfocamos en esta área.



Dentro del tiempo que hemos tenido en funcionamiento la empresa hemos logrado detectar la falta de empresas de fabricación de productos orientados a la construcción, con diseños únicos y exclusivos, ya que hay una gran diferenciación entre lo que propone nuestra empresa, a las demás. La gran mayoría se centra en objetos de uso masivo, fabricados por cientos, donde no hay una personalización de los objetos en base a los requerimientos únicos de cada proyecto, y de los gustos de cada cliente. Esta diferenciación permitiría ubicar a la empresa en un mercado aún no explotado, en el cual pudiera existir una gran demanda, por parte de ciertos clientes que estarían dispuestos a gastar grandes cantidades de dinero por un servicio tan especializado.

**¿Entonces ustedes consideran que este tipo de producto debería de ser barato o caro?**

Ante dicha pregunta, resolvieron de forma colectiva que el precio debía de ser alto, ya que estaríamos hablando de objetos de diseño únicos, realizados para un cliente en específico, ante una necesidad concreta. Esta diferenciación define una búsqueda de un cliente potencial específico, que se lo podría encontrar en lugares tales como restaurantes, hoteles, bares, lugares de eventos.

**¿En relación a estos lugares que han enunciado, que tipo de objetos creen ustedes que les podrían hacer falta, que nosotros les podamos suplir?**

Surge la propuesta de uso de vajilla especializada para restaurantes, definiendo un diseño específico, con colores relacionados con la imagen del lugar. Resaltan nuestra capacidad de suplir infinidad de colores, que se adapten a las necesidades de cada local y contrastan nuestro producto con el existente en el mercado, que no dispone de muchas opciones en cuanto a color.

Esto nos permite analizar y comprender la necesidad que existe por parte de los restaurantes, de conseguir diseños especializados de vajilla, pero no tan sólo en relación a color, sino tal vez ir un poco más allá y mejorar nuestros diseños, mediante la creación de nuevos moldes, ya que la idea es proveer al interesado un producto novedoso, no sólo en cuanto a color, sino también al diseño, forma, y tamaño del plato. Existe una necesidad específica de cada restaurante, que va a diferir el tipo de vajilla utilizada, diferenciando como ejemplo el existente en un restaurante de comida japonesa, con uno enfocado en la comida típica ecuatoriana. Al momento no existe en el mercado una amplia opción de diseños de vajillas, y si existen, éstos necesariamente son importados. Así que surge una necesidad y posibilidad de abrir nuevos mercados con productos hechos en Ecuador.

**¿Y en qué tipo de restaurante creen ustedes que podríamos ubicar este tipo de vajilla?**

Rápidamente los ubican en un restaurante exclusivo, tipo gourmet, que disponga en su interior de diseños innovadores y tenga una búsqueda por tener su propio carácter.

Es muy importante para nosotros definir qué tipo de restaurantes entrarían dentro de nuestra categoría de posibles clientes. Para esto es primordial definir algunos parámetros que nos permitirán conocer cuáles son nuestros potenciales compradores, y que al momento de dirigir nuestro grupo de ventas podamos cerciorarnos que van a estar bien conducidos y vayan a tener éxito en ventas.

Los parámetros que nos conducen: son la calidad espacial del lugar, definida por el área de construcción y sus diferentes ambientes. Áreas de parqueo, seguridad, área de recepción para los clientes, aislamiento del área de baños con el espacio designado para mesas. Las cualidades de iluminación, buena presentación son primordiales, así como el servicio brindado por los empleados del lugar. Los precios de los platos y el tipo de comida que brindan también son un parámetro importante a analizar, ya que no va a tener interés en comprar nuestras vajillas un local de comida rápida, que venda hamburguesas considerando un costo de plato de \$4 USD, a uno de comida gourmet, que brinda otro tipo de servicio, y lógicamente el usuario que asiste a éste pagará entre 15 a 20 dólares por plato.

**¿Qué tipo de inconvenientes le ven a este producto?**

Tal vez no sea realmente un problema, pero si algo importante de analizar es respecto a lo relacionado al uso del color, ya que no todo el mundo le gusta las vajillas de color, muchas veces prefieren colores más sobrios, y diseños más limpios, únicamente cuadrados. Y al momento de servir los platos, los chefs suelen preferir colores neutrales, que no compitan con el alimento.

Este análisis nos refleja nuevamente la necesidad de crear diseños únicos, formas diferentes, donde el objeto en vidrio a pesar de que no tenga color, tenga una gran calidad estética por su forma y estilo

Otra sugerencia surge con respecto al tema del nombre actual de la empresa: Camaleón: Vitrofundición arquitectónico y decorativo. Donde para uno de los invitados el nombre debe expresar un poco más del producto que trata, y sobre todo ante una posible expansión a nivel internacional, hay una necesidad de encontrar un nombre que sea entendido en cualquier idioma.

Ante esta opinión, que no fue generalizada, surgió como contrapuesta el análisis de otra persona que entendió la imagen corporativa de la empresa, plasmada a través de una pequeña silueta de un camaleón, la idea del cambio y metamorfosis, que es lo que representa un camaleón.

Al escuchar las dos opiniones pudimos cerciorarnos que la imagen seleccionada para representar nuestra empresa, tuvo el efecto indicado en el cliente ya que primeramente es amigable a la vista, y fácil de recordar, y además expresa la idea de metamorfosis es la

idea en la que la empresa se basa: “ la transformación y cambio del material”, que en un inicio fue simple arena y por medio del calor se hizo vidrio, para luego tener formas y colores únicos.

Así mismo, ante la sugerencia del texto que acompaña el logotipo de la empresa, hemos considerado que el nombre: “CAMALEON”, tranquilamente puede ser entendido en el extranjero, y sobre todo en el idioma inglés, cuyo traducción es: “CHAMELEON”, ya que son palabras muy similares, y únicamente son 2 letras las que cambian, la A, por la E y la letra H, que no es sonora.

### **¿Cómo les gustaría informarse acerca de los productos de Camaleón?**

Uno de los entrevistados sugirió recibir información a manera de catálogo de productos, en el que pueda visualizar la variedad de artículos que produce Camaleón, y que debido a la diversidad de productos, así como las grandes dimensiones que posee la línea arquitectónica, se convierte en un excelente medio para visualizarlos.

Otro participante manifiesta su necesidad de visualizar los productos mediante un medio más moderno y digital, que pueda estar disponible desde cualquier parte del mundo y permita realizar cambios constantes en la información, al contrario que el impreso. Y así mismo permite un dialogo más directo entre el fabricante y el comprador mediante las redes sociales, como son Facebook y Twitter.

**¿Quiénes de aquí, antes de haberles explicado todo lo que se puede hacer con el vidrio, y haber visto fotografías, se interesaron en el producto y hubieran comprado alguno de nuestros productos?**

Levantaron la mano 15 personas de 29 en total.

**Ahora la pregunta es, luego de haber visto fotografías, haberles explicado el trabajo que se puede realizar, cuántos de ustedes se interesaron en el producto y estarían dispuestos a comprar nuestros productos?**

Levantaron la mano 20 personas de 29 en total.

#### 3.1.4.2 Entrevista

La entrevista comprende 16 preguntas abiertas, las cuales se detallan a continuación:

1. ¿Cuáles serían las razones o motivos por las que usted estaría dispuesto a invertir en decoración con objetos de vidrio fundido para su restaurante, hotel u hogar?
2. ¿Cuánto dinero destinaría en promedio para remodelación en objetos de decoración?
3. ¿Qué tipos de productos de decoración posee actualmente (en otros materiales que no sea vidrio fundido)?
4. ¿Qué tipos de productos elaborados en vidrio posee?
5. ¿Qué otro tipo de productos le hacen falta?

6. ¿Conoce el trabajo en vidrio fundido (vitrofundición)?
7. ¿Qué es lo más importante al momento de comprar estos productos (vidrio fundido)?
8. ¿Qué accesorios le gustaría?
9. ¿Qué marcas de productos de vidrio de decoración conoce?
10. ¿Qué productos compra y en dónde los compra?
11. ¿Cómo le gustaría recibir información o cómo busca información de estos productos (vidrio fundido)?
12. ¿Cuánto (dólares) y cuantos (unidades) estaría dispuesto a comprar?
13. ¿Qué formas de pago prefiere?
14. ¿Qué valores agregados le dan actualmente las empresas proveedoras?
15. ¿Qué les hace falta?
16. ¿Podría darme su opinión del producto (vidrio fundido)?

La razón fundamental de elaborar un modelo de entrevista con preguntas abiertas, es la adquisición de datos que no necesariamente están implícitos, de hecho los datos que se podrán obtener serán muy interesantes y ayudarán a determinar cierto parámetro de compra del cliente potencial. Hay que destacar la dificultad de extraer resultados de este tipo de entrevista.

### **3.1.5 Aplicación**

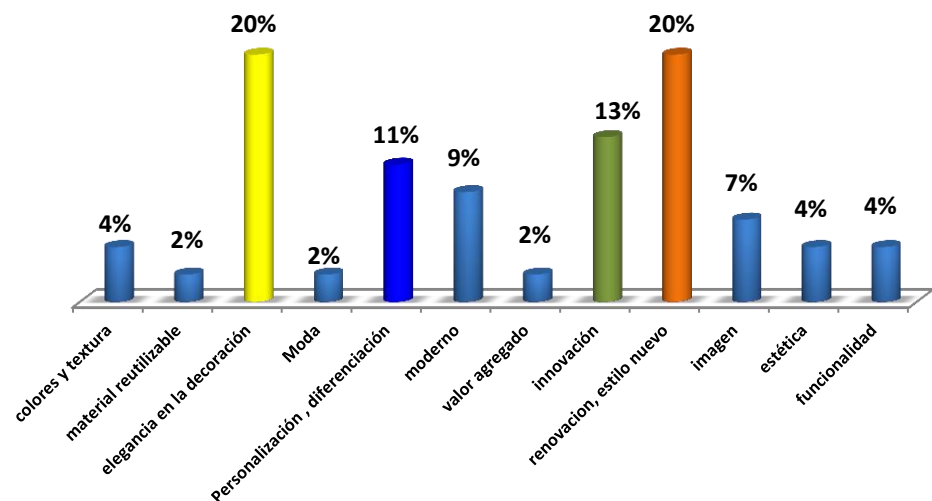
La entrevista fue aplicada para una muestra de 36 personas de edades entre 24 a 60 años, preferiblemente personas administradores de hotel / restaurantes, chef, dueños de establecimientos (restaurantes / hoteles) y personas en general.

### 3.1.6 Análisis e interpretación de resultados

Del análisis de las 36 entrevistas, se detallan a continuación los siguientes resultados:

**Gráfico 7.**

Razones o motivos para invertir en decoración con objetos de vidrio fundido para su restaurante, hotel u hogar.



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

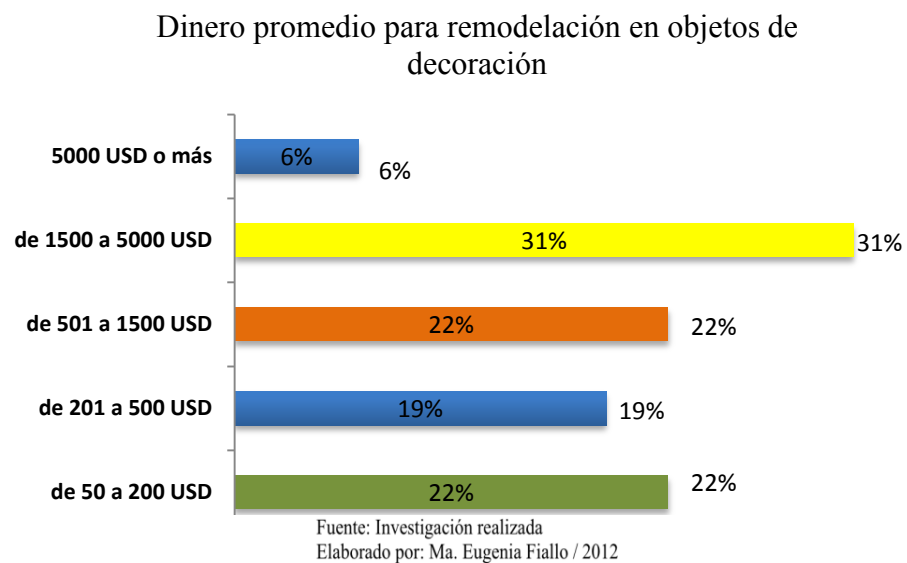
La principal razón para invertir en decoración con objetos de vidrio fundido es en principio la elegancia que pueden proporcionar los productos elaborados en vidrio representando el 20%, sin dejar de lado un estilo nuevo y renovado con el mismo porcentaje, el consumidor está cansado de los



mismos productos y siente la necesidad de adquirir productos innovadores representado por el 13% de la población.

El motivo que le sigue a la aplicación de la entrevista es con un 11% la diferenciación y personalización de los productos dando un valor agregado al ambiente, otro punto importante comprende la modernidad con el 9%, la imagen con el 7%, estética, funcionalidad, colores y textura comprenden el 4%.

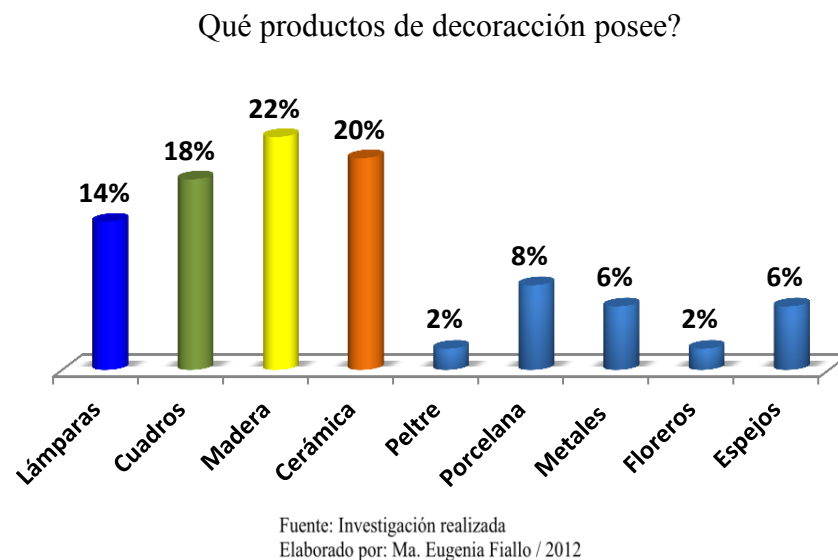
### Gráfico 8.



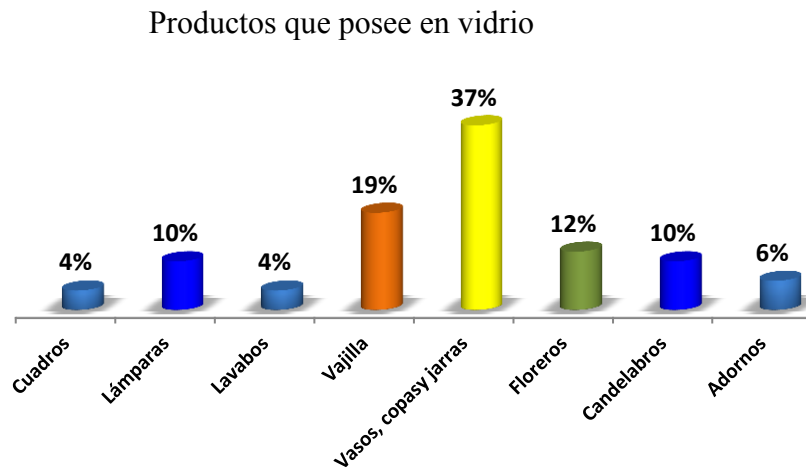
Dentro de los datos que arrojó esta pregunta se puede determinar qué; la mayoría de las respuestas (31%) señalan que destinarían en promedio un valor monetario de \$1.500 a \$5.000 dólares para objetos de decoración, este antecedente puede dar a notar que los entrevistados conocen que los productos de decoración pueden ser objetos costosos, en consecuencia, les es indiferente destinar esta cantidad de dinero si cumplen sus expectativas.

De \$501 a \$1500 y de \$50 a \$200 dólares comprenden un porcentaje del 22% respectivamente, de \$201 a \$500 con el 19% y para finalizar el 6% podría destinar más de \$5000 dólares en objetos de decoración, demostrando que podemos contar con un nicho de mercado que le interesa invertir una alta cantidad de dinero si hablamos de decoración exclusiva y diferente.

### Gráfico 9.

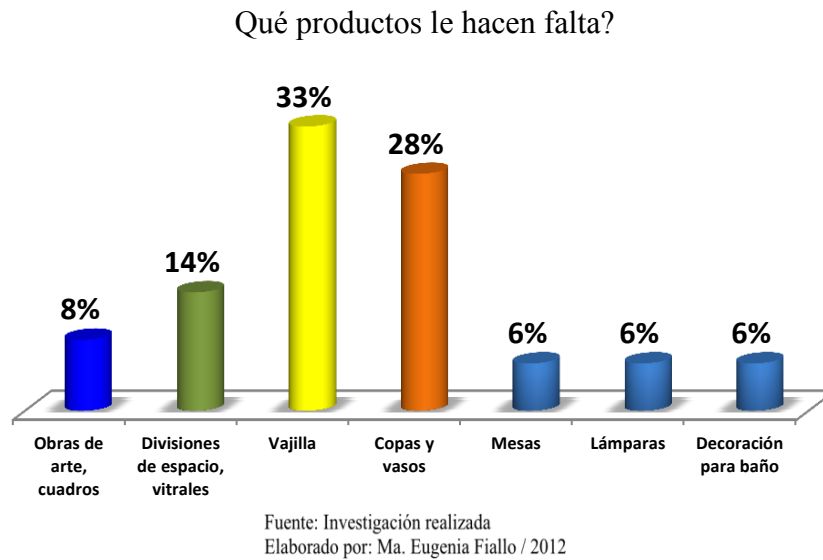


Esta pregunta ratifica que los productos de decoración que existen y que están al alcance del cliente no tienen ningún tipo de innovación, dentro de los productos que poseen los entrevistados comprenden con un 22% artículos de madera (muebles, antigüedades), también están los objetos realizados en cerámica con el 20%, los cuadros con el 18% forman parte de la decoración en el hogar, restaurantes u hoteles, así como lámparas, objetos de porcelana, metales y floreros en un menor porcentaje.

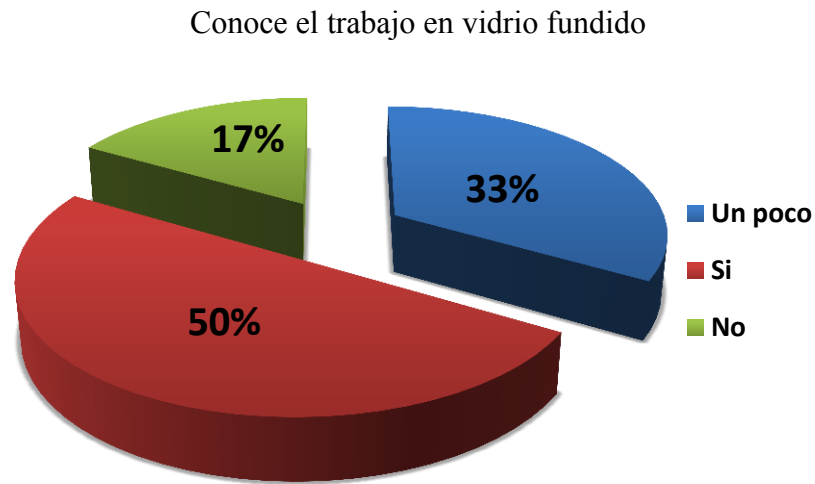
**Gráfico 10.**

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

Tomando como referencia la pregunta anterior, podemos darnos cuenta que las respuestas proporcionadas por los entrevistados tienen las mismas características en cuanto a productos elaborados en vidrio ya que son productos que en la mayoría de los casos son elaborados en serie. El 37% de los entrevistados posee vasos, copas y jarras, el 19% posee vajilla no personalizada, floreros con un 12%, el 10% comprenden objetos como candelabros y lámparas. Para finalizar, los entrevistados poseen lavamanos, cuadros y adornos pequeños elaborados en vidrio en un menor porcentaje.

**Gráfico 11.**

A los entrevistados les hace falta productos innovadores, la mayoría de los encuestados con un 33% les hace falta vajilla, a pesar de ser los productos que más poseen los entrevistados también opinan que les hace falta innovación en objetos como vasos y copas con el 28%. La aplicación de la entrevista también muestra una falta divisiones de espacio, obras de arte con un 14% y 8% respectivamente. Productos en decoración de baño, lámparas y mesas con un 6%. Estos datos son importantes para conocer la carencia de productos que pueden significar una oportunidad para el negocio.

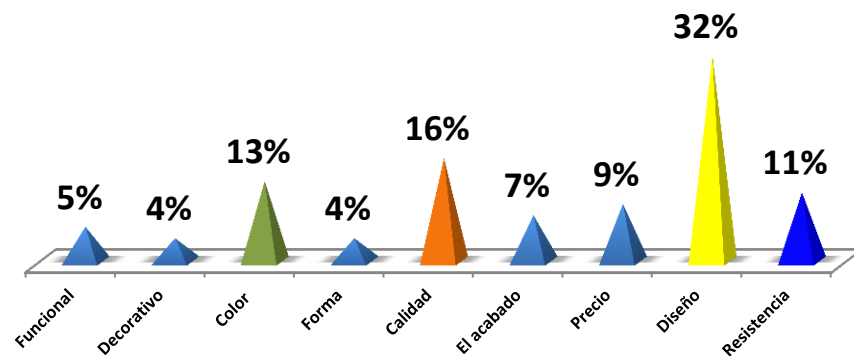
**Gráfico 12.**

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

Es importante destacar que el 50% de los entrevistados conocen el trabajo de vidrio fundido, la mayoría de estas personas lo conocen por que han visto joyería en vitrofusión pero no conocían de la utilización de este tipo de material en decoración o productos de gran tamaño. El 33% conoce sólo un poco y el 17% no conoce el trabajo en vidrio fundido.

**Gráfico 13.**

Qué es lo más importante al momento de comprar artículos en vidrio fundido



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

Al momento de adquirir productos de vidrio fundido el factor más importante con un 32% es el diseño con que el producto está elaborado, la calidad comprende el 16% de las respuestas, el 13% piensa que el color que se le da al objeto es importante el momento de comprar productos elaborados en vidrio fundido. La resistencia del producto con un 11% y es importante destacar que sólo el 9% de los entrevistados piensa que el precio es un factor importantes, por lo que se ratifica que el cliente estaría dispuesto a pagar precios altos siempre y cuando el producto cumpla sus expectativas. También se consideran los factores de acabado del producto, la funcionalidad, que sea un producto decorativo y, la forma del mismo.

En la entrevista se pretende conocer qué tipo de accesorios le gustaría al cliente. Para la muestra aplicada en esta entrevista fue confuso responder esta pregunta, los entrevistados hacían referencia a los accesorios como productos que les gustaría entre estos mencionaron (salseros, lámparas, artículos para baño, marcos para cuadros, vasos y vajillas personalizadas, etc.) dentro de las respuestas más acertadas se puede destacar a los apliques que pueden ir como accesorios en lámparas.

Para conocer qué marca está posicionada en la mente del consumidor, en la entrevista se planteó la siguiente pregunta; ¿Qué marcas de productos de vidrio de decoración conoce? Se puede destacar la falta de conocimiento de marcas para productos elaborados en vidrio ya que más del 50% de los entrevistados no sabe de marcas para este tipo de productos. Los entrevistados restantes destacan las marcas que detallo a continuación:

luminarc, venini, camaleón, ópalo, carma, pilikington, Ethnic Collection, swarovski, Cristal de Arqués y Cristal de Bohemia.

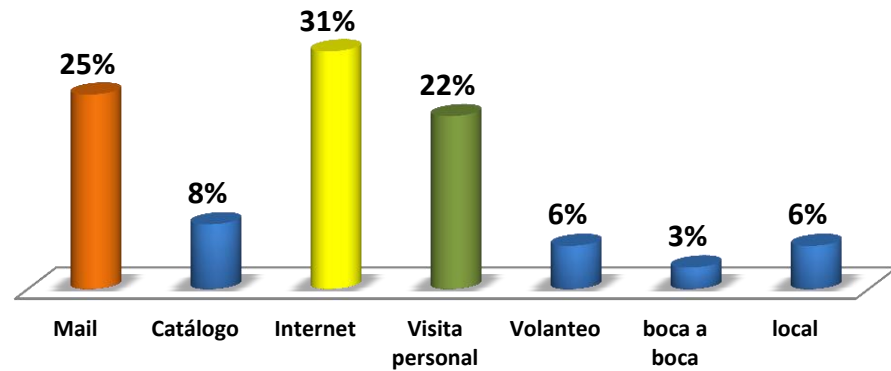
Muchas de estos nombres comprenden marcas extranjeras y no son productos elaborados a mano.

Es importante destacar que dentro de las marcas nombradas está Camaleón lo cual muestra que existe un potencial y gran posibilidad de estar en la mente del consumidor, lo que constituye una oportunidad para que el cliente tenga un posicionamiento de marca de productos elaborados en vidrio.

La siguiente pregunta de la entrevista es: ¿Qué productos compra y en donde los compra?, el análisis de esta pregunta nos indica que la mayoría de los entrevistados opinan que para ellos no es importante el lugar donde compren sus productos siempre y cuando sea un producto que les guste y llenen sus expectativas. Dentro de las opciones nombradas por los participantes podemos mencionar que: compran artesanías en ferias, vajillas en local Corona, muebles en Tempo design studio, objetos decorativos en Sukasa o Montero, objetos de madera en Santa Clara.

**Gráfico 14.**

Cómo le gustaría enterarse de los productos



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

Es trascendental conocer como les gustaría a los clientes enterarse de nuestros productos, luego del análisis correspondiente se pudo determinar que el 31% de los entrevistados prefiere enterarse y conocer de los productos que a través del internet, ya que es un medio de comunicación al alcance de todos, también les parece pertinente recibir información por medio del mail (25%), pero no menos importante es la visita personalizada, este rubro comprende el 22% de las respuestas constituyendo un factor importante ya que al fabricar un producto personalizado, es indispensable mantener reuniones con la persona interesada, esto es un valor agregado, que comprende parte del servicio personalizado que se espera dar al cliente.

El catálogo de productos también es una herramienta aceptada por el cliente y constituye el 8% de las respuestas de los entrevistados, el mostrar el producto por medio de material impreso o físico en visitas personalizadas



comprende un factor importante para persuadir a nuestro cliente a la compra del producto.

La entrevista también arroja datos relevantes con respecto a la disposición que tiene el cliente para comprar un cierto número de unidades a un valor monetario. La mayoría de entrevistados tomó como referencia el producto vajillas para plantear un costo aproximado de compra y de acuerdo al análisis de esta pregunta se pudieron obtener los siguientes resultados:

**Tabla 18.**

VAJILLA		
Unidades	Cantidad (dólares)	Valor unitario promedio
80	\$1.500	\$18,75
12	\$300	\$25,00
36	\$350	\$9,72
12	\$400	\$33,33
20	\$1.500	\$75,00
20	\$250	\$12,50
5	\$200	\$40,00
10	\$200	\$20,00
300	\$3.000	\$10,00
PROMEDIO		\$27,15

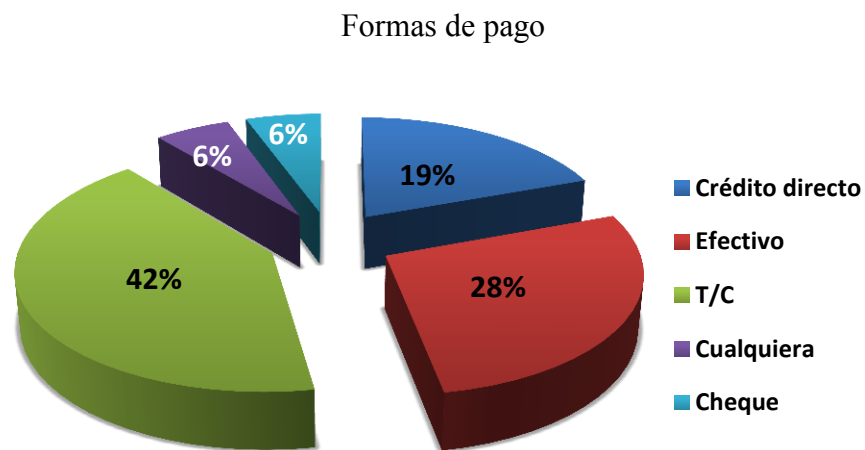
Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

En el cuadro anterior podemos observar el número de unidades que ciertos clientes estarían dispuestos a comprar por un monto determinado, se puede concluir que en promedio el cliente está dispuesto a comprar 55 unidades a un precio promedio de \$27,15.

Con este análisis también se puede interpretar que el cliente está dispuesto a adquirir de 5 a 300 unidades a un precio de \$9,75 hasta \$75 por unidad.

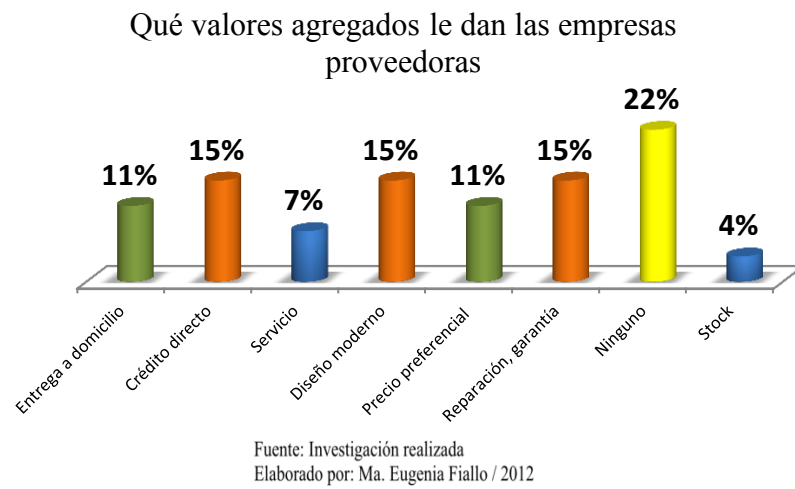
Un entrevistado piensa en productos de decoración más exclusivos y estaría dispuesto a comprar una unidad por \$1000.

**Gráfico 15.**



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

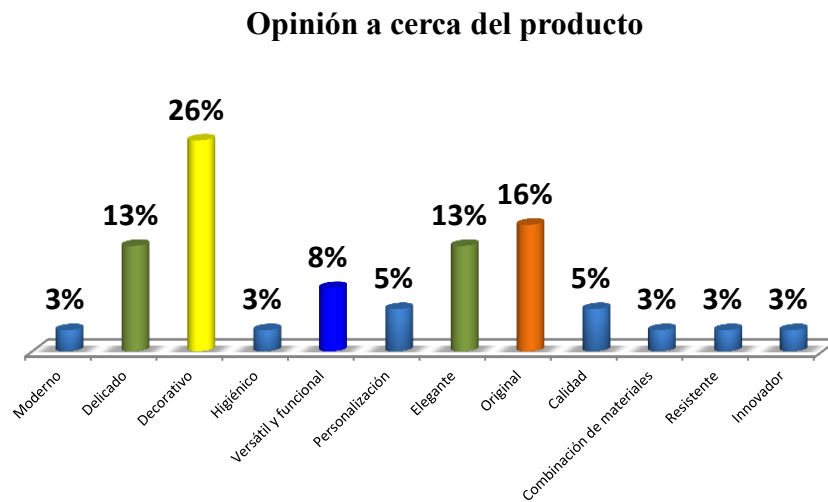
Con este gráfico podemos interpretar que el 42% de los entrevistados prefieren la tarjeta de crédito como forma de pago, por la facilidad que representa. El 28% no tiene inconveniente en pagar el producto en efectivo, algunas de estas personas prefieren pagar en efectivo ya que esto significa conseguir un descuento en el valor total del producto. Al 19% le gustaría recibir crédito directo, esta modalidad de pago se podría establecer si es un cliente fijo y con buenas referencias de pago.

**Gráfico 16.**

Es importante conocer a la competencia y como llegan a sus clientes, para este fin se desea conocer qué valor agregado brindan las empresas proveedoras, el 22% de los entrevistados piensa que los proveedores no brindan ninguno. La garantía, reparación, crédito directo y un diseño moderno son parte del valor agregado que brindan las empresas proveedoras opinión del 15% de los entrevistados. Otro de los factores a considerar como valores agregados está la entrega a domicilio y el precio referencial en caso de cliente frecuente con un 11%.

**Gráfico 17.**

Es indiscutible que la elaboración de productos en masa, forma parte del problema que incentiva el proyecto, es por esto, que el 24% de las personas entrevistadas opinan que hacen falta productos con diseños personalizados y modernos; el 21% opina que hace falta más publicidad; Con el 12% el cliente solicita un empaque llamativo que mantenga seguro, característica que generalmente, no existe en el manejo de estos productos. En un porcentaje del 6% los entrevistados opinan que no existe originalidad, crédito, puntualidad al momento de la entrega, y que implementen un sistema de compras a través de internet.

**Gráfico 18.**

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

La mayoría de los entrevistados con un 26% opinan que el producto que elabora Camaleón es un objeto decorativo, que es un producto original opina el 16%. La percepción del 13% de los entrevistados menciona a los productos de Camaleón como productos elegantes y que dan un toque delicado a los ambientes; que es totalmente funcional y versátil lo dice el 8%.

Gracias a las entrevistas realizadas se pudieron consensuar datos trascendentales para la implementación de estrategias que harán del negocio más sólido. Con el correspondiente análisis de todas las preguntas a una muestra de 36 personas, se puede destacar que las personas invierten en decoración con la finalidad de renovar el estilo de sus ambientes y buscar la elegancia, los clientes tienen una capacidad de pago de \$1500 a \$5000 dólares, se comprobó que el cliente posee productos de decoración con falta

de diseño, innovación y creatividad, que a la vez, es percibido por el cliente como el factor que le hace falta al producto existente.

El internet, como medio para recepción de información comprende la modalidad más adecuada para llegar al cliente, lo que demuestra la importancia de la creación de una página web, un catálogo electrónico y la implementación de mailing.

Otro factor importante de destacar es que el diseño del producto es determinante al momento de adquirir un producto elaborado en vidrio, coloca al precio en un quinto lugar, lo que significa, que el cliente está dispuesto a pagar un valor considerable por un producto con un diseño exclusivo, de alta calidad y colores de acuerdo a su necesidad.

### 3.2 ANALISIS DE LA OFERTA

Como se ha dicho anteriormente objetos realizados en vidrio con la técnica vitrofusión, no son muy conocidos en el mercado ecuatoriano, por esta razón podemos concluir que el número de oferentes es escaso.

Al ser escaso el número de oferentes será complicado poder establecer la oferta que brindaría nuestra empresa, por esta razón hemos colocado una oferta objetivo, pretendiendo acaparar un 3% de nuestro mercado meta en el primer trimestre de funcionamiento de la empresa, este porcentaje debería ir aumentando

progresivamente mientras los clientes vayan conociendo nuestros productos, con un mínimo de 2 puntos.

### **3.2.1 Análisis de competidores Directos e Indirectos**

Gracias a la investigación que hemos realizado nos dimos cuenta que existen algunos lugares en los que venden objetos de vidrio fundido, pero nuestra diferenciación se da, al realizar productos bajo pedido, de gran tamaño y sobretodo brindando un servicio completo de pre diseño donde se muestran imágenes realizadas en computador con efectos de iluminación y materialidad similar a la realidad, que permite al cliente visualizar cómo quedaría el producto final. La razón fundamental de realizar este servicio es brindar completa confianza al cliente de la capacidad que nosotros tenemos para realizar el trabajo, este pre diseño permite solucionar problemas o futuros inconvenientes en el caso de objetos de gran tamaño y a la vez el cliente se siente responsable de la decisión tomada hacia la propuesta.

Los competidores existentes en el mercado son artesanos que comercializan joyería y objetos decorativos, no de gran tamaño. Estos competidores no representan una gran amenaza para nuestra empresa y este Plan de Negocios, ya que ellos se enfocan al mercado de personas, nosotros nos queremos enfocar a un mercado específico, por esta razón la incursión en este mercado es óptima.

Por otro lado, dentro del análisis tenemos un sin número de productos que pueden sustituir nuestros productos, como son los vitrales, productos realizados con el mismo material pero sin diseño alguno en divisiones de espacios, en cuanto a lavamanos realizados en otro tipo de material como cerámica, vidrio, porcelana, etc. La mayoría de estos objetos sustitutos son los mismos que existen y existían en el mercado, nuestro mercado meta desea objetos diferentes que llamen la atención del consumidor y esos productos son los que creamos nosotros.

### 3.3 PLAN DE ACCIÓN

Con el análisis previo y gracias a las entrevistas aplicadas se pretende concretar los siguientes objetivos por medio de estrategias bien instrumentadas.

**Tabla 19. Objetivo 1 (clientes)**

Objetivo 1 (Clientes)		Crear objetos de decoración que brinden exclusividad al cliente				
Cód.	Estrategia	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Actores	Indicadores
1.1	Investigación y capacitación en nuevas técnicas para elaboración de objetos en vidrio fundido	Diseñador y Administrativo	junio	agosto	Eduardo, Ma. Eugenia	Transmisión de la información al área de producción
1.2	Creación de moldes para obtener diseños exclusivos y únicos	Producción	mayo	diciembre	Cristina, Ma. Eugenia	Molde del objeto a fabricar
1.3	Mix de materiales (madera, metales, semillas, tipo de vidrios)	Producción	junio	julio	Cristina, Ma. Eugenia	Muestrario de accesorios

25%	\$ 900,00										
% de cumplimiento del objetivo	Presupuesto	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
0%	\$ 400,00										
35%	\$ 350,00										
40%	\$ 150,00										

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012



**Tabla 20. Objetivo 2 (clientes)**

Objetivo 2 (Clientes)			Encontrar nuevos nichos de mercado			
Cód.	Estrategia	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Actores	Indicadores
2.1	Investigación de mercado	Administrativo Financiero	Abril	Mayo	Ma. Eugenia	Resultados obtenidos
2.2	Creación de un catálogo electrónico para ventas por internet	Producción y diseñador	Junio	julio	Eduardo, Andrés	Incremento en ventas dentro y fuera del país
2.3	Participar en eventos y ferias artesanales	Producción, Asesor ventas	mayo	diciembre	Eduardo, Ma. Eugenia	Contactos

35%	\$ 900,00										
% de cumplimiento del objetivo	Presupuesto	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
70%	\$ 250,00										
15%	\$ 500,00										
20%	\$ 150,00										

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

**Tabla 21. Objetivo 3 (clientes)**

Objetivo 3 (Clientes)			Asesorar al cliente acerca del producto			
Cód.	Estrategia	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Actores	Indicadores
3.1	Análisis y características de cada producto	Producción	abril	junio	Cristina	Listado de productos
3.2	Muestrario físico de materiales y colores	Producción	abril	mayo	Andrés	Muestrario físico
3.3	Visualización de imagen computarizadas del producto	Diseñador	abril	junio	Eduardo	Imagen en 3d

58%	\$ 300,00										
% de cumplimiento del objetivo	Presupuesto	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
60%	\$ 150,00										
35%	\$ 80,00										
80%	\$ 70,00										

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

**Tabla 22. Objetivo 4 (clientes)**

Objetivo 4 (Clientes)			Pocisionar la marca Camaleón en el mercado de Hoteles y			
Cód.	Estrategia	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Actores	Indicadores
4.1	Creación de página web y redes sociales	Diseñador, administrativo	junio	julio	Eduardo, Ma. Eugenia	Captación de clientes potenciales
4.2	Mostrar los atributos, usos, resistencia de nuestros productos por medio de un manual de uso	Producción, administrativo	abril	abril	Cristina, Ma. Eugenia	Muestrario físico
4.3	Creación de alianzas con restaurantes y hoteles para colocación de stand galleria de productos	Asesor de ventas	mayo	diciembre	Andrés	Presentación del producto
4.4	Participar en eventos y ferias artesanales	Asesor ventas	mayo	diciembre	Andrés	Presentación del producto

[illegible]

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

**Tabla 23. Objetivo 5 (clientes)**

Objetivo 5 (Clientes)			Crear un plan de medios digitales			
Cód.	Estrategia	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Actores	Indicadores
5.1	Creación del diseño de imagen corporativa	Diseñador	abril	mayo	Eduardo	Listado de productos
5.2	Implementación de página web Camaleón	Diseñador, Administrativo	Julio	Agosto	Eduardo, Ma. Eugenia	Captación de clientes potenciales
5.3	Afianzar los enlaces de redes sociales a una página web de Camaleón	Diseñador	Agosto	Agosto	Eduardo	Interrelación de medios digitales, para abarcar más
5.4	Creación de catálogo virtual	Producción y diseñador	Junio	julio	Eduardo, Andrés	Incremento en ventas dentro y fuera del país

24%	\$ 1.320,00										
% de cumplimiento del objetivo	Presupuesto	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
85%	\$ 120,00										
0%	\$ 1.000,00										
10%	\$ 200,00										
0%	\$ -										

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

**Tabla 24. Objetivo 1 (financiero)**

Objetivo 1 (Financiero)			Mejorar el sistema de inventarios			
Cód.	Estrategias	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Actores	Indicadores
1.1	Definir el modelo de clasificación del inventario (lugar, nombres, etc)	Administrativo	mayo	junio	Ma. Eugenia	Modelo por escrito
1.2	Realizar el inventario y codificar productos en stock	Administrativo , Producción	junio	julio	Ma. Eugenia Fiallo, Cristina	Inventario documentado y codificado

[illegible]

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

**Tabla 25. Objetivo 2 (financiero)**

Objetivo 2 (Financiero)		Estandarizar informes financieros internos y externos				
Cód.	Estrategias	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Actores	Indicadores
2.1	Organizar la información disponible	Administrativo	julio	agosto	Ma. Eugenia	Información organizada y codificada
2.2	Determinar políticas de archivación, reportes, caja chicas etc.	Administrativo	mayo	junio	Ma. Eugenia	Documento de políticas estandarizadas del manejo de documentos

15%											
% de cumplimiento de la estrategia	Presupuesto	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
20%	\$ -										
10%	\$ -										

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

**Tabla 26. Objetivo 1 (procesos)**

Objetivo 1 (Procesos)		Planificar procesos en el caso de pedidos de gran tamaño o volúmen				
Cód.	Estrategias	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Actores	Indicadores
1.1	Recolección de datos históricos y plantear tiempos estimados por producto	Producción	abril	abril	Andrés	Planteamiento de tiempos estándares.
1.2	Creación de matriz de cálculo por área de los productos.	Administrativo, producción	abril	abril	Ma. Eugenia Fiallo, Andrés	Implementación de matriz
1.3	Evaluar la entrega de la materia prima para el pedido	Administrativo	abril	mayo	Ma. Eugenia	Planteamiento de tiempos estándares.
1.4	Aplicar y dar seguimiento	Administrativo, producción	mayo	diciembre	Ma. Eugenia Fiallo, Andrés	Actualización de datos

23%											
% de cumplimiento de la estrategia	Presupuesto	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
0%	\$ -										
80%	\$ -										
10%	\$ -										
0%	\$ -										

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

**Tabla 27. Objetivo 2 (procesos)**

Objetivo 2 (Procesos)		Mejorar manejo de inventarios (materia prima, accesorios insumos), herramientas, productos terminados				
Cód.	Estrategias	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Actores	Indicadores
2.1	Realizar inventario de productos en stock, materia prima	Producción	mayo	mayo	Cristina	Resultados del Inventario
2.2	Categorizar la aplicación del inventario, reagrupar y codificar	Producción	mayo	mayo	Cristina	Hoja de categorización de inventario
2.3	Aplicar el modelo y realizar informes de resultados	Producción	mayo	junio	Cristina	Informe de resultados

	5%										
% de cumplimiento de la estrategia	Presupuesto	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
20%	\$ -										
0%	\$ -										
0%	\$ -										

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

**Tabla 28. Objetivo 1 (RRHH)**

Objetivo 1 (Recursos Humanos)		Determinar los perfiles de los trabajadores y su capacitación técnica				
Cód.	Estrategias	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Actores	Indicadores
1.1	Diseñar la matriz	Administrativo	abril	abril	Ma. Eugenia	Implementación de matriz
1.3	Distribuir las actividades a los responsables de acuerdo a la matriz	Administrativo	abril	abril	Ma. Eugenia	Reporte de actividades
1.4	Socialización de diferentes tareas y actividades	Administrativo	abril	mayo	Ma. Eugenia	Feed back

	20%										
% de cumplimiento de la estrategia	Presupuesto	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
60%	\$ -										
0%	\$ -										
0%	\$ -										

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

**Tabla 29. Objetivo 2 (RRHH)**

Objetivo 2 (Recursos Humanos)		Seguimiento al desarrollo del personal				
Cód.	Estrategias	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Actores	Indicadores
2.1	Realizar plan de capacitación	Administrativo	mayo	diciembre	Ma. Eugenia Fiallo	Cronograma de capacitación
2.1	Realización de evaluación de desempeño	Administrativo	agosto	septiembre	Ma. Eugenia Fiallo	Resultados de la evaluación
2.3	Socialización y comunicación con colaboradores	Administrativo, Diseño	abril	diciembre	Ma. Eugenia Fiallo, Eduardo	Material para socialización

% de cumplimiento de la estrategia	Presupuesto	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
0%	\$ -										
0%	\$ -										
0%	\$ 20,00										

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

La implementación de estos objetivos en las diferentes áreas de acción serán de suma importancia para el correcto funcionamiento del negocio, cada objetivo tiene estrategias y un nivel de cumplimiento que con el pasar del tiempo y de acuerdo al cronograma establecido se cumplirá en un 100%.

## **4 MARKETING MIX**

### **4.1 PRODUCTO**

Camaleón ofrece a sus clientes una gama de productos, se debe tomar en cuenta que la mayoría de objetos se los realiza bajo pedido. Nuestro consumidor obtiene como su producto final una obra de arte de las mejores características.

#### **4.1.1 Características y atributos del producto**

##### **4.1.1.1 Imagen**

- **Marca**

La marca de un producto es imprescindible para construir una identidad corporativa y sobre todo para mantener la imagen de la empresa en la mente del consumidor.

Hemos considerado como marca un camaleón, la razón fundamental de hacerlo es por el significado que este tiene en cuanto a su cambio de color para camuflarse. Esta característica representa muy bien a la naturaleza de nuestros objetos. El vidrio elaborado con las distintas técnicas utilizadas da forma y color sin quitar su mayor ventaja la translucidez a un material rígido y transparente.

### Imagen 11: Implementación de marca



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2011

En todos los productos realizados por Camaleón se pretende plasmar la marca de la empresa, ya sea por medio de stickers o elaborados con la pintura de vidrio.

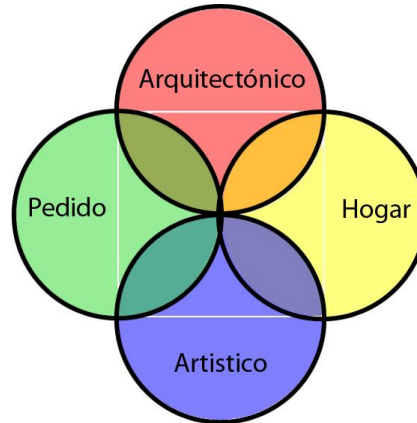
### Imagen 12: Implementación de marca



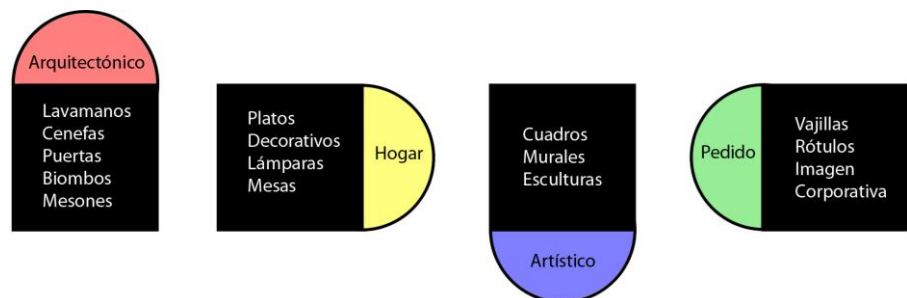
Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2011

#### 4.1.1.2 Surtido

El manejo de surtido en Camaleón, comprende 4 líneas de productos los cuales engloban distintos ítems homogéneos. El surtido es estrecho y profundo, ya que Camaleón se especializa en la elaboración de objetos exclusivos elaborados en vidrio, manejando una amplia variedad de productos con familias o líneas determinadas de acuerdo al diseño y su funcionalidad en distintos ambientes.

**Imagen 13: Amplitud del surtido**

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

**Imagen 14: Profundidad del surtido**

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

Un punto que hay que mencionar son los accesorios que deberán ser un complemento integral de algunos objetos que necesitarán sostenerse en diferentes superficies como paredes, en el caso de rótulos, cuadros, murales, mesones, lámparas etc. Los accesorios constituyen una parte importante del producto ya que sin éstos no podrán ser instalados.



**Imagen 15: Separadores de vidrio**



Fuente: Imágenes de internet  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

Al ser objetos frágiles, parte del servicio, debería ser la instalación de estos objetos, debería ser responsabilidad de Camaleón que los distintos productos elaborados, sean correctamente colocados y con los accesorios adecuados y seguros.

**Imagen 16: Lámparas instaladas**



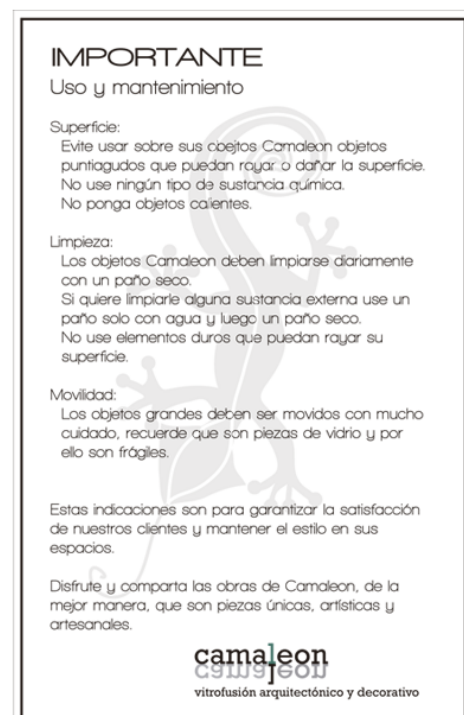
Fuente: Archivo fotográfico  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

#### 4.1.1.3 Manejo del Producto

- Etiqueta

Cada uno de nuestros productos llevará una etiqueta con la marca establecida que acompaña la imagen del producto y, se adicionará una tarjeta con información detallada que les ayudará a establecer a nuestros clientes las directrices de uso, cuidados y limpieza del producto.

**Imagen 17: Marca para Camaleón e informativo de uso para objetos**



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2011

- Empaque

El empaque para nuestro producto es un punto importantísimo de aclarar, puesto que al hablar de objetos frágiles como son los elaborados en vidrio, es necesario colocar dichos objetos en empaques que logren conservar el producto a salvo de cualquier golpe.

Será necesario primero embalar el producto con plástico burbuja y después colocarlo en una caja diseñada exclusivamente para cada producto, de acuerdo al tamaño del objeto y con las debidas seguridades para evitar cualquier movimiento brusco.

**Imagen 18: Empaque para objetos**



Fuente: Archivo fotográfico  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2011

#### 4.1.1.4 Tiempo de entrega

El tiempo de entrega será determinante en los productos bajo pedido, y dependerá de la capacidad de fundición en el horno para vitrofusión y de la cantidad de pedido.

## 4.2 PRECIO

### 4.2.1 Fijación de precios

Se tomaron en consideración varios factores antes de establecer el precio a los productos que elaborará Camaleón, antes de esto se realizó un estudio que sirvió de base para escoger el producto referente en el mercado, dado que Camaleón tiene una amplia gama de productos, se tomó en referencia al producto vajilla y para poder fijar el precio de venta al público se pueden enlistar los siguientes factores: diseño, colores, unidades, personalización.

Según los resultados obtenidos en la entrevista se puede conocer que el cliente está dispuesto a pagar un valor unitario de \$9,75 hasta \$75 por unidad de vajilla con más detalle, esto me da una referencia del valor que cotiza el cliente a mi producto según los factores antes expuestos.

El objetivo fundamental de la organización será mantener estable tanto a nuestro cliente como al mercado, por ende, al saber que el precio es una variable muy delicada, será necesario manejar esta variable por medio de estrategias bien estudiadas y que aseguren el cumplimiento de los objetivos; dado que el requerimiento mínimo para que el precio cumpla con su función será cubrir los costos variables de la elaboración del producto, en cierta medida los costos fijos, sin que esto signifique minimizar la rentabilidad del producto. Al ser productos exclusivos, el cliente ha dado a conocer mediante la entrevista que la importancia está en el diseño y en quinta posición el

precio lo que demuestra que el cliente desea diseño, innovación, renovación y exclusividad en sus productos.

Un precio alto será parte de la estrategia de un producto único, elaborado a mano y personalizado según las necesidades del cliente.

#### **4.2.2 Descuentos por cantidad**

Al ser productos exclusivos, bajo pedido y precios considerablemente altos, será difícil realizar algún tipo de descuentos especialmente a los productos de gran tamaño como: murales o divisiones de espacio.

En cuanto a vajillas se determinará el precio de acuerdo al número de piezas, y se establecerán descuentos, por cliente frecuente, por ejemplo, la razón fundamental por la cual en este producto se pueden realizar descuentos es porque se puede hacer una cantidad de piezas con más rapidez y en una sola horneada, considerando que la producción de este tipo de piezas es más sencilla.

### **4.3 PLAZA**

#### **4.3.1 Distribución**

- Internet

En la actualidad, el internet y con éste las páginas web se han convertido en herramientas muy importantes para la comercialización, publicidad y masificación de diversos productos.

Parte de la estrategia de Camaleón es realizar una página web la cual pueda ser implementada para que el cliente pueda obtener nuestros productos de una manera más sencilla, esta herramienta nos permitirá abarcar más mercado y por qué no? vender por medio de ella.

La finalidad también de colocar una página web en el Internet es poder dar a conocer nuestro catálogo para socializar los productos elaborados por la empresa.

La implementación de la página web tendrá animaciones que den color y vida al logotipo de Camaleón, el que permitirá transmitir la metamorfosis representada por texturas y colores propios del producto.

**Imagen 19: Aplicación para página web**



Fuente: Archivo fotográfico  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

- Fuerza de ventas

La fuerza de ventas será la responsable de manejar la comercialización de la empresa, investigar sobre la competencia, vender el producto y mantener al cliente satisfecho en el tiempo. Sus funciones primordiales serán: informar, persuadir, crear imagen de la empresa y prestar un muy buen servicio al cliente interno y externo.

En el Anexo 1 se muestra el perfil general y el descriptivo de funciones del vendedor, pilar fundamental del negocio y su desarrollo.

#### **4.3.2 Almacenamiento**

Al ser productos elaborados bajo pedido, se pretende utilizar un lugar de almacenamiento localizado en el taller antes de la entrega del objeto, el lugar de almacenamiento necesita divisiones en las cuales se pueda colocar las piezas grandes de vidrio de tal manera que no puedan romper.

#### **4.4 PROMOCIÓN**

La promoción como tal, ayudará a captar clientes potenciales por medio de la buena administración de la marca que representa la idea de negocio, el primer paso será incrementar la frecuencia de compra de nuestro cliente y de esta manera se inclinará también la preferencia de nuestros consumidores.

Se detallan a continuación los diferentes elementos promocionales para lograr los objetivos y metas de la organización.

#### 4.4.1 Elaboración y diseño de catálogo

Una herramienta para la comercialización de los productos será el catálogo de Camaleón, donde se muestra la gama de productos que se podrían realizar y el terminado final de los productos. Este catálogo también se lo puede trabajar como herramienta digital por medio de la página web.

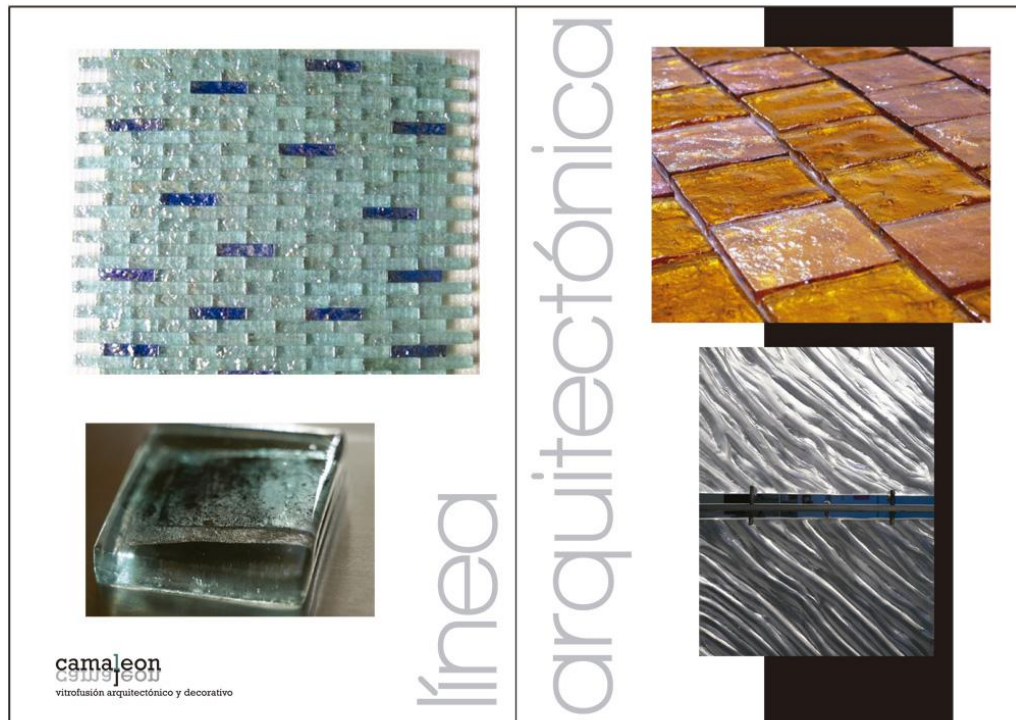
Una muestra de catálogo se muestra a continuación:

**Imagen 20: Catálogo de productos Camaleón**

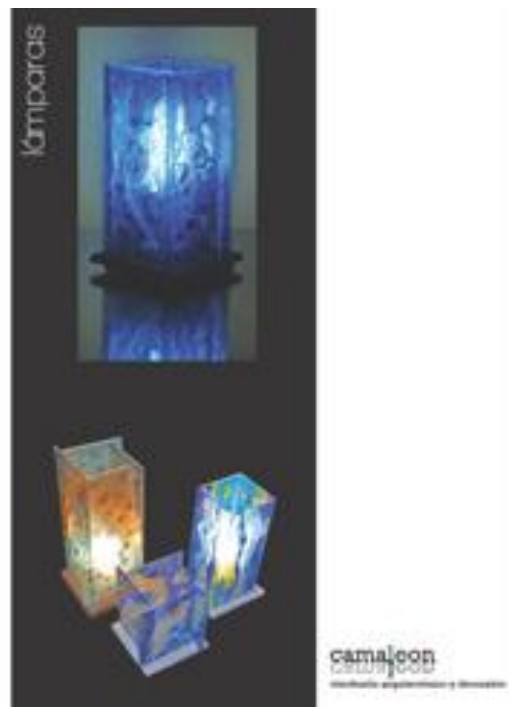








decorativo



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2011

#### **4.4.2 Estrategias de comunicación**

Para la estrategia de comunicación se pretende consolidar una base de datos de potenciales clientes con la finalidad de poder manejar tácticas comunicacionales para dar informativos de interés de manera electrónica, ya que esta es una forma rápida y masiva de mantener a nuestros futuros clientes, informados de las novedades de la empresa.

- **Boletines electrónicos**

Se pretende realizar boletines con nuevas tendencias de diseño, que muestren la importancia de una decoración en los lugares de interés.

- **Anuncios**

Los anuncios también se los realizará por medio de la base de datos y vía electrónica. Esta herramienta nos servirá para dar a conocer distintos eventos que se pretende organizar con la finalidad de que el cliente conozca más sobre nuestros servicios, productos y sobretodo los beneficios que nos brinda.

- Ferias y eventos

Dentro de las ferias y eventos, será trascendental el participar en eventos artísticos. Actualmente, en Quito se realizan periódicamente ferias artesanales, volviéndose cada vez más conocidas, una de estas ferias es: Texturas y Colores realizada en Centro de Convenciones Eugenio Espejo. En esta feria participan más de 130 artesanos de diferentes provincias con la finalidad de promover la cultura e incentivar a la compra de productos elaborados en Ecuador lo que genera ingresos gracias a la creatividad.<sup>24</sup>

La idea de participar en estas ferias es darnos a conocer en el sector artesanal y generar contactos para crear alianzas con distintos artesanos, de esta manera se podrán plantear nuevos productos y generar combinaciones entre otros productos artesanales y con objetos realizados en vidrio.

#### 4.5 SERVICIO

El servicio para nuestros productos será completamente personalizado, el asesor comercial deberá persuadir y guiar al cliente por medio de herramientas técnicas que darán confianza de adquirir nuestros productos, dando una idea clara y el profesionalismo del servicio. Parte medular de individualizar el servicio será la aplicación de modelos en 3 dimensiones, para visualizar el diseño y el producto en su etapa final.

---

<sup>24</sup>Cfr. MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. (2010). [http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news\_user\_view/ii\_feria\_texturas\_y\_colores\_en\_el\_centro\_eugenio\_espejo--2046]. *II Feria Textura y Colores en el centro Eugenia Espejo*.

**Imagen 21: Imagen en 3 dimensiones vs imagen real de counter para  
peluquería.**



Fuente: Archivo fotográfico  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

Este tipo de aplicaciones nos ayudarán a mejorar la interacción con el cliente, y su comprensión del nivel de detalle necesario para que el producto forme parte de una pieza exclusiva.

## **5 ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO**

El presente estudio tiene como finalidad analizar la factibilidad técnica para la fabricación de nuestro producto, también se tratarán temas de financiamiento y ubicación y organización del taller donde se elaborarán los distintos productos, ya que esto contribuirá a la optimización de espacio y recursos.

### **5.1 COMPONENTES DE PRODUCCION**

Para obtener el producto final serán necesarios varios componentes que unidos entre sí, darán como resultado nuevas texturas y colores.

Los distintos componentes serán expuestos a continuación:

#### **5.1.1 Tecnología**

Es trascendental el uso de la tecnología para realizar objetos mediante la técnica de vitrofusión. Una de las herramientas utilizadas es un horno, marca Skuit valorado en \$ 3900 dólares.

La tecnología será un elemento importante para la innovación de nuestros productos, siempre y cuando implementemos el uso de nuevos materiales que combinados entre sí conformen un producto único.

### **5.1.2 Proveedores**

Para lograr un proceso óptimo en la producción de objetos de vidrio será importante la adquisición de materia prima de calidad. Cabe destacar, que en la compra del horno de vitrofusión que utilizamos actualmente, nuestro proveedor fue Carma, empresa que nos brindó, información y más detalles para la importación del horno, herramienta indispensable para la producción de nuestros objetos.

Carma es una empresa especializada en la venta de suministros para este tipo de negocios artesanales, la empresa también es nuestro proveedor de pinturas para vidrio, implementos, herramientas, moldes y todo lo concerniente a la producción de objetos en vidrio.

Nuestro proveedor de vidrio es Santander Glass Market, gracias a la experiencia adquirida, hemos conseguido un proveedor excelente el cual nos brinda beneficios en cuanto a cortes en vidrio, crédito y adquisición oportuna de la materia prima. La empresa se encuentra localizada en el Norte de Quito y adicionalmente tiene una sucursal en el Valle de los Chillos.

### **5.1.3 Materia prima**

Para planificar la adquisición de materia prima será primordial conocer el alcance de venta de nuestros productos, ya que al elaborar productos de gran

tamaño podemos reducir un poco el costo de obtención de vidrio. Generalmente, para elaborar nuestros productos utilizamos vidrio de 3mm con un costo aproximado de \$25.00 dólares.

A continuación se presentan los precios de nuestro proveedor, valorados por el grosor y dimensiones de la plancha:

**Tabla 30: Precios de planchas de vidrio, distribuidor Glass Market**

PRECIOS VIDRIO GLASS MARKET						
Descripción	Medidas Plancha			Área		Precio
2mm	1,8	x	2,2	3,96	m <sup>2</sup>	\$20,45
3mm	1,8	x	2,5	4,5	m <sup>2</sup>	\$25
4mm	2,14	x	3,6	7,704	m <sup>2</sup>	\$62,94

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2011

En la actualidad se han incrementado considerablemente los precios de pintura especial para vitrofusión, por esta razón hemos visto la posibilidad de importarla. Es más conveniente la adquisición de pintura de 16 onzas con un costo de \$50.00 dólares, lo que deseamos es reducir el costo de pintura en un 30% a 40%.



**Imagen 22: Gama de colores y texturas**



Fuente: Archivo fotográfico  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2011

**Imagen 23: Gama de colores y texturas**



Fuente: Archivo fotográfico  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2011

Con la finalidad de innovar y fabricar productos se ha planteado la posibilidad de elaborar nuestros propios moldes de barro, cerámica, barbotina o caolín. Otra razón para hacerlos es la demora en horneado de moldes, por parte de los proveedores.

#### 5.1.4 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta en la cual se pueden describir las actividades estratégicas de la organización, desde la compra de materia prima hasta la entrega del producto terminado (enlace entre proveedores, distribución y el cliente). El objetivo es la planificación por medio de la cual se busca el incremento del valor y la reducción de costos.

**Gráfico 19. Cadena de Valor de objetos elaborados en vidrio fundido**

Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa					Margen
RRHH		Capacitación		Entrenamiento	Entrenamiento	
Tecnología	Diseño de automatización	-Maquinaria - Administración de la energía. - Procedimientos de prueba.	Desarrollo del sistema de información	Investigación de mercado.	Manuales y procedimientos para un correcto servicio	
Abastecimiento		- Materia Prima. - Energía. - Otros insumos	- Transporte. - Instalación. - Compra de accesorios.	- Viajes. - Visitas	- Garantía.	
	- Porcesamiento del pedido. - Manejo interno de materiales. - Inspección.	- Elaboración de objeto.	- Embalaje - Empacado - Embarque del objeto	- Publicidad. - Promoción. - Fuerza de ventas	- Presentación en imágenes en 3 dimensiones - Instalación - Post venta	Margen
	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Mercadotecnia y ventas	Servicio	

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

## Actividades Primarias

- ***Logística interna.***- en esta actividad se pretende gestionar los pedidos de los diferentes clientes, de esta manera también se podrá manejar el inventario de materia prima para que enseguida se los pueda incorporar al proceso de producción.
- ***Operaciones.***- en esta actividad se pretende juntar toda la materia prima para que luego de: (corte de vidrio, lavado, pintado, secado y horneado) sea transformarlo en el producto final deseado.
- ***Logística externa.***- esta actividad es indispensable en nuestra cadena de valor, al ser un producto frágil nos vemos en la necesidad de contar con un embalaje especial, empaque llamativo que permita llevar el producto hasta el cliente final sin que sufra daño alguno.
- ***Mercadotecnia y ventas.***- el dar a conocer e informar los atributos de nuestro producto a nuestros clientes, para persuadir la compra, promoción, publicidad y la fuerza de ventas cumplen un papel muy importante.
- ***Servicio.***- Camaleón desea proporcionar un servicio personalizado por medio de imágenes en 3 dimensiones, para visualizar cómo quedaría el producto terminado. La post venta jugará un papel importante el

momento de mantener al cliente, corregir errores y dejar al cliente totalmente satisfecho.

#### Actividades Secundarias

- ***Abastecimiento.***- en el abastecimiento es vital la correcta distribución y almacenaje de pinturas, desechos de vidrio, utensilios, etc. El adecuado orden de los distintos materiales ayudarán a la optimización de los recursos y reducción del tiempo en la elaboración de objetos terminados.
- ***Tecnología.***- El contar con la maquinaria necesaria para la elaboración de los objetos reviste importancia, la investigación y desarrollo de nuevas técnicas será la ventaja competitiva que debemos mantener.
- ***Recursos Humanos.***-la capacitación y entrenamiento continuo hará que la organización crezca, puesto que mediante una adecuada relación entre los colaboradores, se crea una cultura corporativa que mantendrá armonía en el trabajo en equipo, resultado que se verá reflejado en el producto final.
- ***Infraestructura de la organización.***-el pilar de una empresa sólida constituyen las áreas de apoyo como son: área financiera, contable y de recursos humanos; éstas permitirán optimizar y precautelar los recursos de la compañía y sobre todo mantener un control de recursos.

## 5.2 INGENIERIA DEL PROYECTO

Después del análisis de los componentes para la producción de objetos en vidrio se debe determinar los procesos de elaboración de moldes y el producto terminado, así como también la distribución en el área del taller. Esto nos ayudará a optimizar recursos y tiempos de producción por medio de tareas y actividades oportunas.

Otro punto importante a tratar será el análisis de la estructura jurídica y tributaria necesaria para la puesta en marcha en marcha y constitución de la empresa.

### 5.2.1 Proceso de elaboración de moldes

Gracias al análisis y la experiencia adquirida se ha visto la necesidad de estudiar y experimentar la posibilidad de elaborar nuestros propios moldes. La razón fundamental de hacerlo es el poder brindar productos diferentes, al hablar de objetos realizados en vidrio es básica la utilización de moldes, ya que éstos le darán la forma y textura al objeto.

Hemos realizado las primeras pruebas para elaborar moldes en cerámica, barro y caolín. De las pruebas realizadas se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

**Tabla 31: Tabla comparativa de la diferencia entre moldes**

DIFERENCIAS ENTRE MOLDES		
Cerámica	Caolín	Barro
Es necesaria la subcontratación de un horno de cerámica	Se lo puede elaborar en nuestro horno	Se lo puede elaborar en nuestro horno
Durable	Dura pocas horneadas	Quebradizo
Secado rápido	Demora en secar	Demora en secar
En el mercado existen moldes estándar	Se puede realizar cualquier tipo de forma	Se puede realizar cualquier tipo de forma
Bajo costo en molde estándar	N/A	N/A
Alto costo en molde diferente, por valor de matriz de molde	Costo razonable en molde diferente	Bajo costo en molde diferente

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2011

Con estas pruebas hemos descubierto que es más factible la realización de moldes en cerámica, adicionalmente la durabilidad del material influye en la cantidad de moldes que podremos obtener.

### 5.2.2 Proceso y elaboración de objeto terminado

El primer paso a realizar en la elaboración de un objeto es la limpieza de la plancha de vidrio, es necesario realizar una primera limpieza con agua y jabón y después realizarlo con alcohol, esto ayudará a una mejor delimitación del lado correcto del vidrio y por consecuencia una mejor absorción de la pintura.

El segundo paso es determinar el lado correcto para pintar el vidrio. La manera correcta de realizarlo es: dejar caer una gota de agua sobre los dos

lados del vidrio, el lado en el que la gota cae de manera irregular y esparciendo el agua es el lado en el que no se debe pintar. El vidrio tiene impurezas y partículas de estaño, éstas no permitirán absorber totalmente la pintura.

Después de conocer el lado correcto para pintar será indispensable señalar el vidrio para que éste sea cortado, el corte se lo realiza con una herramienta con punta de diamante. Es necesario recorrer con la herramienta sobre la señal realizada y después golpear levemente por el lado opuesto.

Como siguiente paso, se debe pintar la pieza ya sea con un pincel de punta redonda o con esponja dependiendo el terminado deseado y los colores que se desean emplear. Después se deberá colocar la tapa de vidrio, tapa que deberá tener las mismas características de la pieza pintada. Secar las piezas pintadas y limpiar los bordes de las mismas con la finalidad de mejorar el terminado del objeto y evitar que la pieza se pegue en el horno y se dañe.

El momento que se coloca la tapa de vidrio de las mismas características en el objeto pintado será necesario sellar las dos piezas de vidrio mediante goma blanca o con cinta adhesiva scotch para evitar que en la quema la pieza quede dispareja.

Para poder concluir con la quema se debe espolvorear caolín o polvo separador, este material es colocado en los moldes o directamente en el horno con la finalidad de que la pieza no se pegue y se eche a perder. Es

necesario tomar en cuenta que el esparcimiento del polvo es primordial en el terminado del objeto.

Después de colocar el molde y la pieza en el horno será necesario esperar la quema de la pieza durante unas 10 a 12 horas aproximadamente. Una vez finalizada la quema es necesario esperar hasta que el objeto llegue a temperatura ambiente y poderlo sacar del horno.

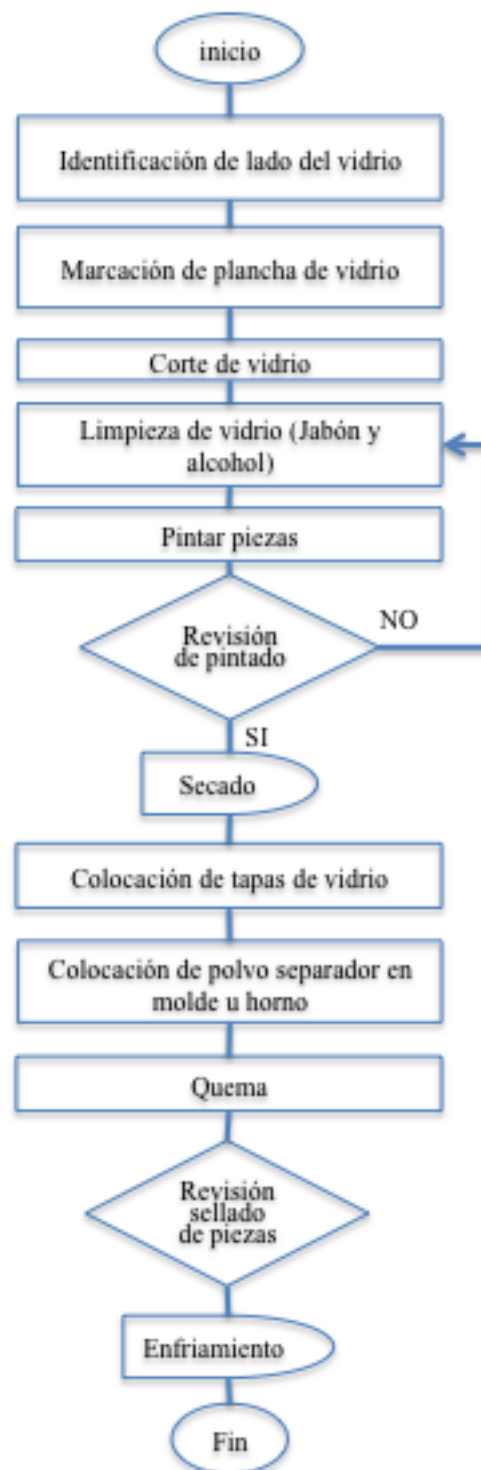
**Imagen 24: Plato decorativo terminado**



Fuente: Archivo fotográfico  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2011

Después de finalizar la pieza de vidrio, se deberá tomar en cuenta según el producto la elaboración de la estructura o base, en el caso de ser mural analizar la estructura que sostendrán los vidrios, realizar los huecos en el caso de ser lámparas (apliques), o bases en el caso de ser lámparas de piso o de mesa.



**Gráfico 20: Diagrama de flujo para la elaboración de un objeto**

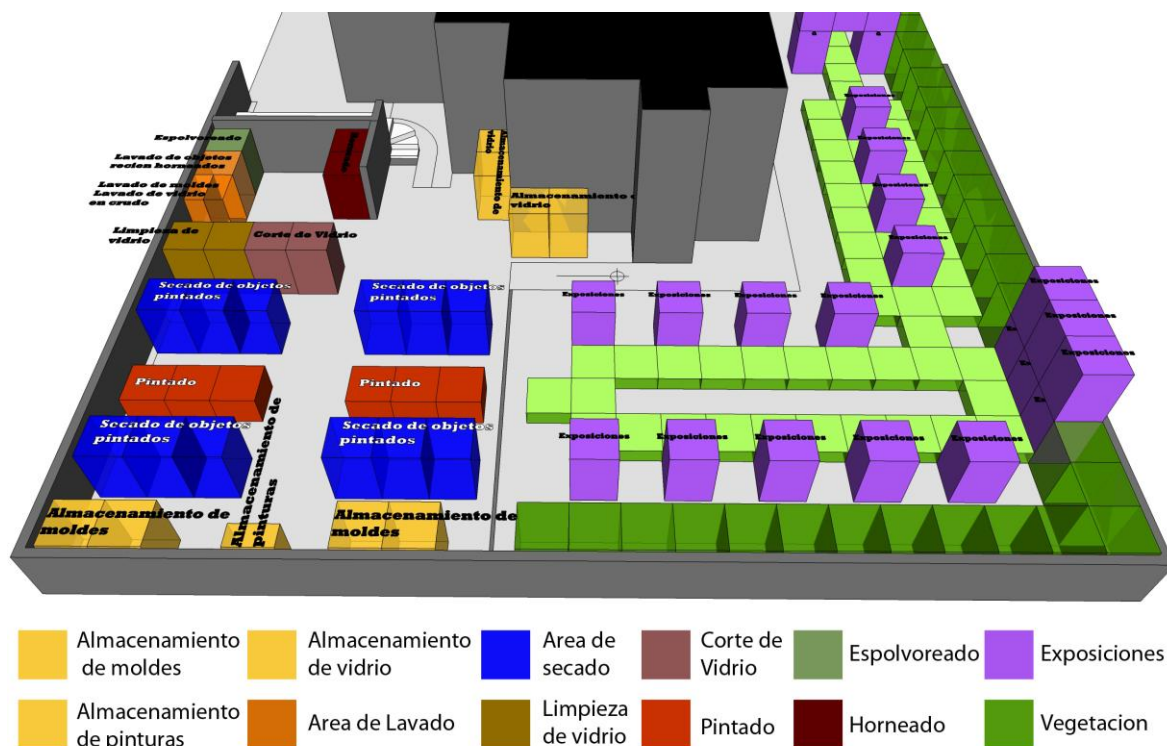
Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

### 5.2.3 Distribución del taller

Una parte elemental en la optimización del tiempo y recursos en la elaboración de las piezas de vidrio será la organización y planificación del taller. Cada implemento, material y herramienta deberá tener un lugar estratégico de ubicación. La correcta ubicación de las herramientas a utilizar, evitará accidentes y daños en los objetos por realizar y objetos finalizados.

En el siguiente gráfico se podrá observar la ubicación de cada estación de trabajo y lugares donde se realizarán las actividades inherentes a la elaboración de objetos en vidrio.

**Gráfico 21: Ubicación del taller**



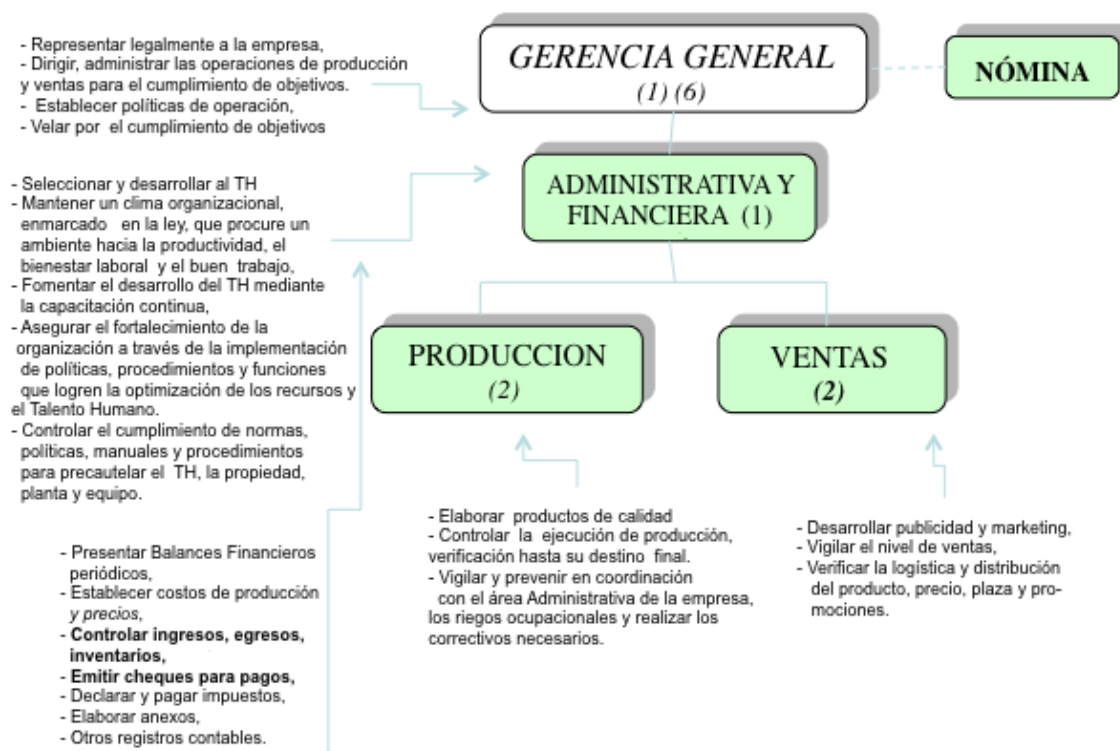
Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

### 5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, JURÍDICA Y TRIBUTARIA DEL PROYECTO

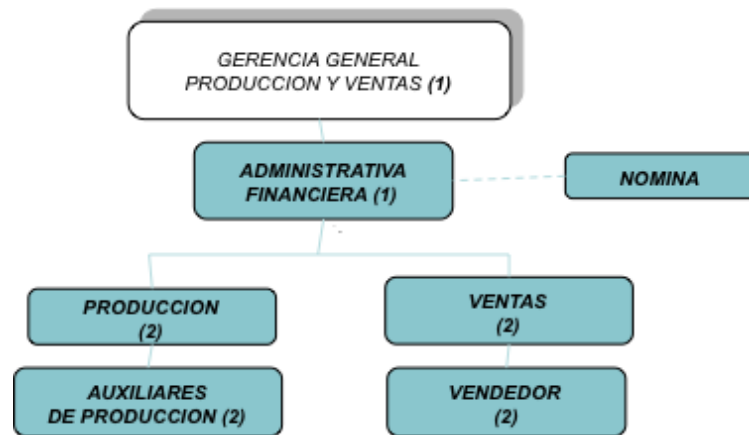
#### 5.3.1 Estructura organizacional

La organización administrativa es trascendental para que el proyecto vaya tomando forma y logre tener una sólida estructura en cuanto al personal que irá desempeñando las diferentes actividades. En el organigrama funcional detallado a continuación se describen los roles de los involucrados del proyecto. Este pretende crear 6 plazas del trabajo dentro de los primeros cinco años (incluyendo los socios de la organización).

**Gráfico 22: Organigrama Funcional de Camaleón**



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

**Gráfico 23: Organigrama General de Camaleón**

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

### 5.3.2 Estructura Jurídica y tributaria.

Dentro de los pasos para poder consolidar la formación de la organización es constituir la de tal manera, que no interfiera con las reglamentaciones y normas requeridas para este tipo de negocio.

Antes de investigar la estructura jurídica será necesario analizar varios factores importantes.

- **Criterios para elegir la forma jurídica**  
 Cuando decidimos crear una empresa tenemos que elegir una forma jurídica. Para su elección habremos de valorar entre otros, los siguientes criterios:
  - *Responsabilidad.*- La responsabilidad que se adquiere frente a terceras personas (naturales y/o jurídicas), es de decir, diferenciar nuestro patrimonio personal del de la empresa, y limitar la responsabilidad sólo al patrimonio empresarial, variará en función de la forma jurídica que se elija.
  - *Número de personas que integran el proyecto.*- Si el número de

personas que integran el proyecto empresarial es mayor de una, tendremos que optar por algún tipo societario de los existentes, y en el caso de ser una sola persona podrá optar entre la empresa individual y algún tipo de sociedad unipersonal de las existentes.

- *Imagen*.- En función del sector donde se lleva a cabo actividad de la empresa puede decidirse por una forma jurídica que transmita una determinada imagen de la empresa a empresas proveedoras, clientela, etc.

- *Obligatoriedad*.- En algunas actividades se exige un determinado tipo de forma jurídica obligatoria.

- *Fiscalidad*.- Cuando el resto de los criterios no son determinantes, se puede elegir la forma jurídica en función de la fiscalidad que afecta a la empresa: la elección se realiza con criterios de minimizar el pago de impuestos, dentro de la legalidad y alternativas que nos ofrece la legislación actual.<sup>25</sup>

Luego de conocer los distintos criterios de selección para el tipo de forma jurídica, Camaleón pretende realizar sus actividades como persona natural, por medio de un nombre comercial, es decir, se asumirá la titularidad de los derechos y las obligaciones de las actividades que tenga.

- Las personas naturales pueden o no llevar contabilidad.

Son obligados a llevar contabilidad siempre que éstas realicen actividades empresariales y:

- Que operen con un capital propio que, al inicio de sus actividades económicas, hayan superado los USD 60.000.
- Cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000.
- Cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior sean superiores a USD 80.000.

---

<sup>25</sup> Cfr. PROGRAMA DE COOPERACIÓN INTEGRAL PRODUCTIVA (sin fecha).  
[[http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/7642a7\\_Manual\\_Plan\\_Juridico\\_211005.pdf](http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/7642a7_Manual_Plan_Juridico_211005.pdf)].  
*Manual para la creación de empresas, El Plan Jurídico Mercantil.*

- El resto de contribuyentes están obligados a llevar un libro de ingresos y egresos.<sup>26</sup>

La razón para la utilización y comercialización como persona natural, es por el tamaño reducido de la organización, de esta manera se simplificaría la administración tributaria para la misma. Otra opción que nos ofrece muchos beneficios es adquirir la calificación artesanal emitida por la Junta Nacional del Artesano.

El ser un artesano calificado, se puede aprovechar de los siguientes beneficios:

- *En cuanto a lo laboral.*- La exoneración del pago de décimo tercero, décimo cuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices; exoneración del pago bonificación complementaria a los operarios y aprendices; protección del trabajo del artesano frente a los contratistas.
- *En cuanto a lo social.*- La afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices; acceso a las prestaciones del seguro social; extensión del seguro social al grupo familiar; el no pago de fondos de reserva.
- *En cuanto a lo tributario.*- Exoneración del I.V.A.; oportunidad de declarar semestralmente el I.V.A; exoneración de impuesto a la exportación de artesanías; exoneración del pago del impuesto a la renta; exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos

---

<sup>26</sup>Cfr. NIEVES D. (2010).

[<http://cef.sri.gob.ec/virtualcef/file.php/1/MaterialCursosVirtuales/ContenidoRUC07.pdf>]. **Registro Único de Contribuyentes.**

totales; exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal.<sup>27</sup>

Para conocer más a cerca de la calificación artesanal, se menciona el artículo 2, de la Ley de Defensa del Artesano que dicta:

a) Actividad Artesanal: La practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas;

b) Artesano: Al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aunque no haya invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o carezca de operarios;

c) Maestro de Taller: Es la persona mayor de edad que, a través de los colegios técnicos de enseñanza artesanal, establecimientos o centros de formación artesanal y organizaciones gremiales legalmente constituidas, ha obtenido tal título otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y refrendado por los Ministerios de Educación y Cultura y del Trabajo y Recursos Humanos;

d) Operario: Es la persona que sin dominar de manera total los conocimientos teóricos y prácticos de un arte u oficio y habiendo dejado de ser aprendiz, contribuye a la elaboración de obras de artesanía o la prestación de servicios, bajo la dirección de un maestro de taller;

e) Aprendiz: Es la persona que ingresa a un taller artesanal o a un centro de enseñanza artesanal, con el objeto de adquirir conocimientos sobre una rama artesanal a cambio de sus servicios personales por tiempo determinado, de conformidad con lo dispuesto en el Código del Trabajo; y,

f) Taller Artesanal: Es el local o establecimiento en el cual el artesano ejerce habitualmente su profesión, arte u oficio y cumple con los siguientes requisitos:

1. Que la actividad sea eminentemente artesanal;
2. Que el número de operarios no sea mayor de quince y el de aprendices

<sup>27</sup> Cfr. ARTESANOS ECUADOR. (2011).

[<http://www.artesanosecuador.com/contenidos.php?menu=2&submenu1=35&submenu2=15&idiom=1>].

**Beneficios.**

mayores de cinco;

3. Que el capital invertido no sobrepase el monto establecido en esta Ley;
4. Que la Dirección y responsabilidad del taller estén a cargo del maestro de taller; y,
5. Que el taller se encuentre debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, así como las sociedades de talleres artesanales que, para lograr mejores rendimientos económicos por sus productos, deban comercializarlos en un local independiente de su taller, serán considerados como una sola unidad para gozar de los beneficios que otorga esta Ley.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> CEIME. (sin fecha). [<http://www.ceime.net/laboral/Normativas/norm016.html>]. *Vademécum Laboral: Normativas, Artesano.*



## **6 ESTUDIO FINANCIERO**

El estudio financiero nos permitirá conocer el monto económico aproximado para la puesta en marcha del proyecto planteado en el presente trabajo de fin de carrera, así como también el correcto análisis de liquidez, nivel de ingresos y egresos de la compañía.

En el estudio financiero se pretende conocer la viabilidad del proyecto por medio de la rentabilidad que éste genere.

### **6.1 INVERSIÓN**

En el siguiente cuadro se detalla la inversión por tipo: tangible e intangible, que se pretende adquirir para la puesta en marcha del presente proyecto.

#### **6.1.1 Inversión Fija**

Los rubros de la inversión fija se agrupan en tangibles e intangibles, este valor va a servir para facilitar la puesta en marcha del proyecto en su fase pre operativa. La estimación de los valores aproximados de inversión están dados por adquisiciones realizadas y cotizaciones o proformas de los bienes y servicios necesarios para la ejecución del proyecto.

- **Inversión Intangible**

En la fase pre operativa es en la cual estos gastos toman cuerpo, son rubros de inversión que no se los identifica físicamente, pero son parte fundamental para el funcionamiento y puesta en marcha del proyecto. Este tipo de inversión se incorpora en los costos operativos del proyecto.

En el siguiente cuadro se muestra el detalle de los rubros necesarios.

**Tabla 32: Rubros de inversión intangible**

RUBROS	VALOR USD
Gastos de organización	\$ 500
Gastos de entrenamiento	\$ 160
Gestión de marca	\$ 800
Gastos de puesta en marcha	\$ 200
<b>TOTAL INTANGIBLES</b>	<b>\$ 1.660</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2011

- **Inversión Tangible**

La inversión tangible, se la identifica fácilmente ya que son objetos adquiridos, los cuales se los detalla a continuación:

**Tabla 33: Rubros de inversión tangible**

RUBROS	VALOR USD
Maquinaria y equipos	\$ 5.000
Instalaciones	\$ 500
Mobiliario	\$ 300
Equipos de computo	\$ 400
<b>TOTAL TANGIBLES</b>	<b>\$ 6.200</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2011

### 6.1.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo para Camaleón constituye la inversión que posee en activos a corto plazo, en este caso, nuestro capital de trabajo comprende \$11.470. Valor que será necesario para la puesta en marcha del negocio.

La buena administración del capital de trabajo será parte esencial de la salud financiera del negocio, sobre todo en empresas pequeñas ya que como no tienen la posibilidad de invertir en activos fijos, deben soportar el negocio con el financiamiento por medio de préstamos bancarios o crédito a corto plazo aumentando el pasivo circulando, afectando de esta manera el Capital de trabajo.

## 6.2 FINANCIAMIENTO INICIAL

El financiamiento inicial fue por medio de recursos propios, para conocer a fondo como fue estructurado el financiamiento será necesario conocer la inversión.

Se realizó una inversión aproximada de \$9.000 dólares.

- \$ 3900 dólares fueron destinados a la compra del horno de vitrofusión.
- \$ 1320 dólares en materia prima: vidrio, pinturas, tela refractaria, resina, etc.
- \$ 3500 dólares en pintura especial para vidrio
- \$ 280 dólares en productos varios: vidrio de color, semillas, piedras, etc.

La compra del horno fue aportada por los 4 accionistas. Cada socio aportó alrededor de \$ 975 dólares y el valor restante fue absorbido por la empresa en el lapso de 4 meses.

### 6.3 PRESUPUESTO

#### 6.3.1 Presupuesto de ventas proyectado

**Tabla 34. Presupuesto**

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Venta de Obra artística</b>	\$ 12.000	\$ 9.200	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 15.000
Unidades vajilla	250	270	270	280	280
Número de clientes (restaurantes u hoteles)	7	10	12	16	20
Precio unitario	\$ 21,71	\$ 18,81	\$ 17,90	\$ 15,63	\$ 14,73
<b>Venta de vajilla</b>	\$ 38.000	\$ 50.800	\$ 58.000	\$ 70.000	\$ 82.500
<b>Ventas Totales</b>	<b>\$50.000</b>	<b>\$ 60.000</b>	<b>\$ 68.000</b>	<b>\$ 82.000</b>	<b>\$ 97.500</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

El presente presupuesto indica el nivel de ventas proyectado a cinco años, hay que tomar en cuenta que parte del negocio es la elaboración de objetos únicos para la decoración, es así que, se tomó como referencia dos ítems; obras de arte (murales, divisiones de espacio, cuadros, etc.) y vajillas al ser el producto que el cliente prefiere y le falta. Gracias a la aplicación de entrevistas se pudo plantear un precio de venta al público tomando en cuenta lo que el cliente esté dispuesto a pagar por los productos mencionados.

Se toma en cuenta el mayor número de unidades por un promedio de clientes (restaurantes y hoteles), lo que da un monto en venta de vajillas que irá incrementando con el aumento de compradores y unidades de pedidos en restaurantes y hoteles. Como se puede apreciar en el presupuesto las unidades de vajillas no varían en gran cantidad pues es una cantidad fija promedio de los pedidos que podrían realizar los restaurantes u hoteles.

El monto que se estableció en obras artísticas constituye un valor alto con respecto a otros productos, estos comprenden obras grandes, que contemplan un mix de materiales y una creatividad fuerte, serán objetos únicos que engloban la personalización y una asesoría exclusiva.

## 6.4 ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS

**Tabla35: Estado de Resultados (períodos 5 años).**

ESTADO DE RESULTADOS (en unidades monetarias)										
DETALLE	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
Ventas	\$50.000,00	100%	\$60.000,00	100%	\$68.000,00	100%	\$82.000,00	100%	\$97.500,00	100%
(-) Costo de ventas	\$12.500,00	25%	\$15.000,00	25%	\$17.000,00	25%	\$20.500,00	25%	\$24.375,00	25%
UTILIDAD BRUTA	\$37.500,00	75%	\$45.000,00	75%	\$51.000,00	75%	\$61.500,00	75%	\$73.125,00	75%
(-) Gasto administrativos y de Ventas	\$-33.381,87	67%	\$-34.436,83	57%	\$-35.751,13	53%	\$-37.119,92	45%	\$-38.545,68	40%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$4.118,13	8%	\$10.563,17	18%	\$15.248,87	22%	\$24.380,08	30%	\$34.579,32	35%
15% Participación Trabajadores	\$-617,72	1,2%	\$-1.584,48	2,6%	\$-2.287,33	3,4%	\$-3.657,01	4,5%	\$-5.186,90	5,3%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	\$3.500,41	7%	\$8.978,70	15%	\$12.961,54	19%	\$20.723,07	25%	\$29.392,42	30%
25% Impuesto a la Renta	\$-875,10	2%	\$-2.244,67	4%	\$-3.240,38	5%	\$-5.180,77	6%	\$-7.348,11	8%
UTILIDAD NETA	\$2.625,31	5%	\$6.734,02	11%	\$9.721,15	14%	\$15.542,30	19%	\$22.044,32	23%
10% Reserva Legal	\$-262,53	1%	\$-673,40	1%	\$-972,12	1%	\$-1.554,23	2%	\$-2.204,43	2%
UTILIDAD POR DISTRIBUIR	\$2.362,78	5%	\$6.060,62	10%	\$8.749,04	13%	\$13.988,07	17%	\$19.839,88	20%

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo/ 2012

## 6.5 FLUJO DE EFECTIVO

El presupuesto de caja evidencia los movimientos de efectivo que realiza la organización en períodos de operación.

En el período pre-operacional se tiene un aporte inicial tanto de los accionistas como de un pequeño préstamo de uno de ellos, dentro del rubro de egresos está la compra de materia prima para los objetos a comercializar, maquinaria y gastos de constitución, rubro vital para la puesta en marcha del negocio.

Se demuestra la rentabilidad del proyecto el cual muestra un saldo de caja positivo en todos los años, por ende, no incurrirá en préstamos posteriores a la puesta en marcha del negocio. Como política se hace necesario mantener un saldo bajo de caja, mismo que cubrirá las necesidades principales y corrientes. El restante se colocará en inversiones que con el transcurso del tiempo podrá dar réditos económicos extras, fuera del giro regular del negocio.

Tabla 36: Presupuesto de caja

DETALLE / Semanas	Año 0	Año 1	Año 2	Var. %	Año 3	Var. %	Año 4	Var. %	Año 5	Var. %
<b>EFFECTIVO EN BANCOS :</b>										
<b>EFFECTIVO PRIVENIENTE DE:</b>										
( + ) Efectivo en Ctas Corrientes y Ahorro	11.470	11.470	5.369		4.022		5.406		12.572	
( + ) Préstamo de Socios	-									
( + ) Aporte de Socios										
<b>TOTAL EFFECTIVO:</b>	<b>11.470</b>	<b>11.470</b>	<b>5.369</b>		<b>4.022</b>		<b>5.406</b>		<b>12.572</b>	
<b>INGRESOS</b>										
<b>Provenientes de la Operación:</b>										
Ventas:	-	50.000	60.000		68.000		82.000		97.500	
Ventas	-	50.000	60.000		68.000		82.000		97.500	
Otros Ingresos										
<b>TOTAL INGRESOS:</b>	<b>-</b>	<b>50.000</b>	<b>60.000</b>		<b>68.000</b>		<b>82.000</b>		<b>97.500</b>	
( - ) Ingresos de Terceros	-	-	-				-		-	
<b>TOTAL INGRESOS BRUTOS:</b>	<b>-</b>	<b>50.000</b>	<b>60.000</b>		<b>68.000</b>		<b>82.000</b>		<b>97.500</b>	
<b>TOTAL EFFECTIVO EN CAJA/BANCOS:</b>	<b>11.470</b>	<b>61.470</b>	<b>65.369</b>	<b>100,0%</b>	<b>72.022</b>	<b>100,0%</b>	<b>87.406</b>	<b>100,0%</b>	<b>110.072</b>	<b>100,0%</b>
<b>EGRESOS</b>										
<b>EGRESOS OPERACIONALES:</b>										
<b>Gastos de Operación</b>										
Costos de Producción	-	12.500	15.000	22,9%	17.000	23,6%	20.500	23,5%	24.375	22,1%
Inventarios	-	6.147	6.537	10,0%	7.202	10,0%	8.741	10,0%	11.007	10,0%
Gastos Sueldos	-	15.360	15.821	24,2%	16.295	22,6%	16.784	19,2%	17.288	15,7%
Gastos Sueldos	-	3.168	3.168	4,8%	3.390	4,7%	3.627	4,1%	3.881	3,5%
Cotización IESS	-	2.066	2.149	3,3%	2.234	3,1%	2.324	2,7%	2.417	2,2%
13° Salario	-	1.544	1.606	2,5%	1.670	2,3%	1.737	2,0%	1.806	1,6%
14° Salario	-	1.200	1.248	1,9%	1.298	1,8%	1.350	1,5%	1.404	1,3%
Fondo de Reserva	-	1.544	1.606	2,5%	1.670	2,3%	1.737	2,0%	1.806	1,6%
<b>Total Gastos Operativos:</b>	<b>-</b>	<b>43.529</b>	<b>47.135</b>	<b>72,1%</b>	<b>50.759</b>	<b>70,5%</b>	<b>56.800</b>	<b>65,0%</b>	<b>63.984</b>	<b>58,1%</b>
<b>Gastos Administrativos</b>										
Arriendos	-	2.640	2.746	4,2%	2.855	4,0%	2.970	3,4%	3.088	2,8%
Suministros	-	360	374	0,6%	389	0,5%	405	0,5%	421	0,4%
Servicios Básicos	-	1.800	1.872	2,9%	1.947	2,7%	2.025	2,3%	2.106	1,9%
Servicios Generales	-	2.400	2.496	3,8%	2.596	3,6%	2.700	3,1%	2.808	2,6%
Gastos Legales	-	800	832	1,3%	865	1,2%	900	1,0%	936	0,9%
Permisos y Patentes	-	500	520	0,8%	541	0,8%	562	0,6%	585	0,5%
Inversión en Activos Fijos Tangibles	6.200	-	-		-		-		-	
Inversión en Activos Fijos Intangibles	1.660	-	-		-		-		-	
<b>Total Gastos Administrativos:</b>	<b>11.470</b>	<b>8.500</b>	<b>8.840</b>	<b>13,5%</b>	<b>9.193</b>	<b>12,8%</b>	<b>9.562</b>	<b>10,9%</b>	<b>9.944</b>	<b>9,0%</b>
<b>TOTAL EGRESOS :</b>	<b>11.470</b>	<b>52.029</b>	<b>55.975</b>	<b>85,6%</b>	<b>59.952</b>	<b>83,2%</b>	<b>66.362</b>	<b>75,9%</b>	<b>73.928</b>	<b>67,2%</b>
<b>SUPERÁVIT O DÉFICIT</b>	<b>(11.470)</b>	<b>(2.029)</b>	<b>4.025</b>	<b>6,2%</b>	<b>8.048</b>	<b>11,2%</b>	<b>15.638</b>	<b>17,9%</b>	<b>23.572</b>	<b>21,4%</b>
<b>TRANSACCIONES</b>										
Superávit / Déficit	-	(2.029)	4.025	6,2%	8.048	11,2%	15.638	17,9%	23.572	21,4%
Saldo Inicial de Caja	11.470	11.470	5.369	8,2%	4.022	5,6%	5.406	6,2%	12.572	11,4%
Saldo Final de Caja	11.470	9.441	9.394	14,4%	12.070	16,8%	21.044	24,1%	36.144	32,8%
<b>TRANSACCIONES FINANCIERAS AJUSTADAS:</b>										
Superávit / Déficit	-	(2.029)	4.025	6,2%	8.048	11,2%	15.638	17,9%	23.572	21,4%
Saldo Inicial de Caja	11.470	11.470	5.369	8,2%	4.022	5,6%	5.406	6,2%	12.572	11,4%
<b>Saldo de Caja Ajustado</b>	<b>11.470</b>	<b>9.441</b>	<b>9.394</b>	<b>14,4%</b>	<b>12.070</b>	<b>16,8%</b>	<b>21.044</b>	<b>24,1%</b>	<b>36.144</b>	<b>32,8%</b>
Inversiones temporales ( - )	-	2.500	3.000	4,6%	3.400	4,7%	4.100	4,7%	4.875	4,4%
Amortizac. Inversiones Activos Tangibles	-	1.240	1.240	1,9%	1.240	1,7%	1.240	1,4%	1.240	1,1%
Amortizac. Inversiones Activos Intangibles	-	332	332	0,5%	332	0,5%	332	0,4%	332	0,3%
Rendimientos financieros ( + )	-	-	800	1,2%	1.692	2,3%	2.800	3,2%	4.462	4,1%
<b>TOTAL INVERSIONES:</b>	<b>11.470</b>	<b>5.369</b>	<b>4.022</b>	<b>6,2%</b>	<b>5.406</b>	<b>7,5%</b>	<b>12.572</b>	<b>14,4%</b>	<b>25.235</b>	<b>22,9%</b>
<b>TOTAL EFFECTIVO FINAL:</b>	<b>11.470</b>	<b>5.369</b>	<b>4.022</b>	<b>6,2%</b>	<b>5.406</b>	<b>7,5%</b>	<b>12.572</b>	<b>14,4%</b>	<b>25.235</b>	<b>22,9%</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo/ 2012



## 6.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla 37: Balance Proyectado

DETALLE / Semanas	Año 0	Año 1	Año 2	Var. %	Año 3	Var. %	Año 4	Var. %	Año 5	Var. %
<b>ACTIVOS</b>										
<b>Activo Corriente</b>										
Caja / Bancos	11.470	61.470	65.369	6,3%	72.022	10,2%	87.406	21,4%	110.072	25,9%
Inventarios Materia Prima	4.000	6.000	10.800	80,0%	13.500	25,0%	16.200	20,0%	21.060	30,0%
Inventarios Producto Terminado	-	10.500	18.900	80,0%	23.625	25,0%	28.350	20,0%	36.855	30,0%
Inversiones	-	-	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Rendimientos financieros	-	-	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Otros Corrientes	-	-	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>15.470</b>	<b>77.970</b>	<b>95.069</b>	<b>21,9%</b>	<b>109.147</b>	<b>14,8%</b>	<b>131.956</b>	<b>20,9%</b>	<b>167.987</b>	<b>27,3%</b>
<b>Activo Fijo:</b>										
Maquinarias	1.400	1.400	1.820	30,0%	2.366	30,0%	2.958	25,0%	3.549	20,0%
Muebles y enseres	-	300	390	30,0%	507	30,0%	634	25,0%	761	20,0%
Herramientas	-	-	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Equipos de Oficina	500	1.000	1.200	20,0%	1.560	30,0%	1.950	25,0%	2.340	20,0%
Equipos de computación	360	720	864	20,0%	1.123	30,0%	1.404	25,0%	1.685	20,0%
(-) Depreciación Acumulada	-	-	-	0,0%	541	100,0%	562	3,9%	585	4,1%
<b>Total Activo Fijo Neto:</b>	<b>2.260</b>	<b>3.420</b>	<b>4.274</b>	<b>25,0%</b>	<b>6.097</b>	<b>42,7%</b>	<b>7.507</b>	<b>23,1%</b>	<b>8.919</b>	<b>18,8%</b>
<b>Activos Diferidos:</b>										
Constitución Sociedad	1.600	1.600	1.600	0,0%	1.600	0,0%	1.600	0,0%	1.600	0,0%
Puesta en marcha	-	-	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
<b>Total Activo Diferido Neto:</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>	<b>0,0%</b>	<b>1.600</b>	<b>0,0%</b>	<b>1.600</b>	<b>0,0%</b>	<b>1.600</b>	<b>0,0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>19.330</b>	<b>82.990</b>	<b>100.943</b>	<b>21,6%</b>	<b>116.844</b>	<b>15,8%</b>	<b>141.063</b>	<b>20,7%</b>	<b>178.507</b>	<b>26,5%</b>
<b>PASIVOS</b>										
<b>Pasivos Corrientes</b>										
Participación Trabajadores	-	-	1.006	100,0%	805	-20,0%	1.564	94,3%	2.357	50,7%
Impuesto a la renta	-	-	121	100,0%	2.012	100,0%	3.910	94,3%	5.893	50,7%
<b>Total Pasivo Corriente:</b>			<b>1.127</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.817</b>	<b>149,9%</b>	<b>5.473</b>	<b>94,3%</b>	<b>8.250</b>	<b>50,7%</b>
<b>Pasivos No Corrientes:</b>										
Préstamo Bancario	-	-	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Amortizaciones Inversiones en Activos Tangibles	6.200	1.240	1.240	0,0%	1.240	0,0%	1.240	0,0%	1.240	0,0%
Amortizaciones Inversiones en Activos Intangibles	1.660	332	332	0,0%	332	0,0%	332	0,0%	332	0,0%
<b>Total Pasivos No Corrientes:</b>	<b>7.860</b>	<b>1.572</b>	<b>1.572</b>	<b>0,0%</b>	<b>1.572</b>	<b>0,0%</b>	<b>1.572</b>	<b>0,0%</b>	<b>1.572</b>	<b>0,0%</b>
<b>TOTAL PASIVO:</b>	<b>7.860</b>	<b>1.572</b>	<b>2.699</b>	<b>71,7%</b>	<b>4.389</b>	<b>62,6%</b>	<b>7.045</b>	<b>60,5%</b>	<b>9.822</b>	<b>39,4%</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital Social	-	68.404	81.143	18,6%	91.267	12,5%	105.172	15,2%	131.837	25,4%
Aportes de Socios	11.470	11.470	11.470	0,0%	11.470	0,0%	11.470	0,0%	11.470	0,0%
Reserva Legal	-	1.544	1.606	4,0%	1.670	4,0%	1.737	4,0%	1.806	4,0%
Utilidades Repartidas (70%)	-	-	2.818	0,0%	5.633	99,9%	10.947	94,3%	16.500	50,7%
Aportes para futuras capitalizaciones (30%)	-	-	1.208	0,0%	2.414	99,9%	4.692	94,3%	7.072	50,7%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>11.470</b>	<b>81.418</b>	<b>98.244</b>	<b>20,7%</b>	<b>112.455</b>	<b>14,5%</b>	<b>134.017</b>	<b>19,2%</b>	<b>168.685</b>	<b>25,9%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>19.330</b>	<b>82.990</b>	<b>100.943</b>	<b>21,6%</b>	<b>116.844</b>	<b>15,8%</b>	<b>141.063</b>	<b>20,7%</b>	<b>178.507</b>	<b>26,5%</b>

Tabla 38: Resumen del Balance

RESUMEN DEL BALANCE:	Año 1	Part. %	Año 2	Part. %	Año 3	Part. %	Año 4	Part. %	Año 5	Part. %
<b>ACTIVOS</b>										
Total Activo Corriente:	77.970	94,0%	95.069	94,2%	109.147	93,4%	131.956	93,5%	167.987	94,1%
Total Activo Diferido Neto:	1.600	1,9%	1.600	1,6%	1.600	1,4%	1.600	1,1%	1.600	0,9%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>82.990</b>		<b>100.943</b>		<b>116.844</b>		<b>141.063</b>		<b>178.507</b>	
<b>PASIVOS</b>										
Total Pasivo Corriente:	-	0,0%	1.127	1,1%	2.817	2,4%	5.473	3,9%	8.250	4,6%
Total Pasivos No Corrientes:	1.572	1,9%	1.572	1,6%	1.572	1,3%	1.572	1,1%	1.572	0,9%
<b>TOTAL PASIVO:</b>	<b>1.572</b>	<b>1,9%</b>	<b>2.699</b>	<b>2,7%</b>	<b>4.389</b>	<b>3,8%</b>	<b>7.045</b>	<b>5,0%</b>	<b>9.822</b>	<b>5,5%</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>81.418</b>	<b>98,1%</b>	<b>98.244</b>	<b>97,3%</b>	<b>112.455</b>	<b>96,2%</b>	<b>134.017</b>	<b>95,0%</b>	<b>168.685</b>	<b>94,5%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>82.990</b>		<b>100.943</b>		<b>116.844</b>		<b>141.063</b>		<b>178.507</b>	

En el presente resumen del Balance General, se puede apreciar la participación que cada total tiene sobre el Total Activos, mientras que en el Balance Proyectado se ve la variación porcentual de cada cuenta con respecto al período anterior.

## 6.7 EVALUACION FINANCIERA

Tabla 38: Planilla

PLANTILLA DE ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS							
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Inmuebles	\$0					
2	Maquinaria	\$4.600					
3	Equipos y Muebles	\$1.100					
4	Gastos Legales	\$800					
	Capital de Trabajo	\$11.470					
Total Ingresos			\$50.000	\$60.000	\$68.000	\$82.000	\$97.500
5	Ventas Anuales Estimadas		\$50.000	\$60.000	\$68.000	\$82.000	\$97.500
Total Costos y Gastos			\$45.882	\$49.437	\$52.751	\$57.620	\$62.921
Costos			\$12.500	\$15.000	\$17.000	\$20.500	\$24.375
6	Costo de Producción		\$12.500	\$15.000	\$17.000	\$20.500	\$24.375
Gastos de Personal			\$33.382	\$34.437	\$35.751	\$37.120	\$38.546
			\$24.882	\$25.597	\$26.558	\$27.559	\$28.602
7	# Promotores		4	4	4	4	4
8	# Empleados		0	0	0	0	0
9	# Obreros		1	1	1	1	1
10	Sueldo Mensual Promotores		\$320	\$330	\$339	\$350	\$360
11	Sueldo Mensual Empleados		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
12	Sueldo Mensual Obreros		\$264	\$264	\$282	\$302	\$323
	Gastos Sueldos Promotores		\$15.360	\$15.821	\$16.295	\$16.784	\$17.288
	Gastos Sueldos Promotores		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Gastos Sueldos Promotores		\$3.168	\$3.168	\$3.390	\$3.627	\$3.881
	Cotización IESS		\$2.066	\$2.149	\$2.234	\$2.324	\$2.417
	13º		\$1.544	\$1.606	\$1.670	\$1.737	\$1.806
	14º		\$1.200	\$1.248	\$1.298	\$1.350	\$1.404
	Fondo de Reserva		\$1.544	\$1.606	\$1.670	\$1.737	\$1.806
13	Inflación estimada	4,0%					
		Valor					
	Administrativos	# Mensual	\$8.500	\$8.840	\$9.194	\$9.561	\$9.944
14	Arriendos	12	\$220	\$2.640	\$2.746	\$2.855	\$2.970
15	Suministros	12	\$30	\$360	\$374	\$389	\$405
16	Servicios Básicos	12	\$150	\$1.800	\$1.872	\$1.947	\$2.025
17	Generales	12	\$200	\$2.400	\$2.496	\$2.596	\$2.700
18	Legales		\$800	\$832	\$865	\$900	\$936
19	Permisos y Patentes		\$500	\$520	\$541	\$562	\$585
Resultado Operativo			\$4.118	\$10.563	\$15.249	\$24.380	\$34.579
20	Amortización	tasa 10%	\$4.741	\$4.741	\$4.741	\$4.741	\$4.741
	Depreciación		\$1.140	\$1.140	\$1.140	\$1.140	\$1.140
	Participación Laboral		\$0	\$702	\$1.405	\$2.775	\$4.305
	Impuesto a la Renta		\$0	\$995	\$1.991	\$3.931	\$6.098
Flujo Neto			-\$17.970	-\$1.762	\$2.985	\$5.972	\$18.295

Fuente: Template financiero, <http://www.emprendecuador.ec/portal>

Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

En la tabla anterior, se muestran algunos de los rubros con los que se pone en marcha el proyecto. Con una buena administración de estos valores y la optimización de los recursos se logrará obtener una utilidad neta en el transcurso de funcionamiento de la organización, así como, el crecimiento en los indicadores que se detallan a continuación:

**Tabla 39: Indicadores de planilla de ingresos y gastos**

INDICADORES	
Crecimiento Ventas	18,2%
Crecimiento Costos y Gastos	8,2%
VAN	\$6.178,72
TIR	19%
Empleos Creados (3er año)	5

Fuente: Template financiero, <http://www.emprendecuador.ec/portal>  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo/2012

### 6.7.1 Cálculo VAN

El Valor Actual Neto está en función de la rentabilidad del proyecto en dinero que excede a la utilidad deseada después de recuperar la inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto, consiste en: como su nombre lo indica en actualizar al valor presente de los flujos de caja futuros que generará el proyecto, descontando a una tasa de descuento (10%). La suma total de los flujos se deduce de la inversión inicial.

En este caso, si la empresa ejecuta el proyecto, recuperará el valor de la inversión inicial de \$17.979 dólares y además aumentará el capital en \$6.178 dólares.

**Tabla 40: Cálculo del Valor Actual Neto**

	Flujo de fondos	Factor de actualización 10%	Flujo de efectivo actualizado	Flujo de fondos actualizado
Año Inicial	-17970	0,90909	-16336,35	-16336,35
2012	-1762	0,82645	-1456,20	-17792,55
2013	2985	0,75131	2242,66	-15549,89
2014	5972	0,68301	4078,94	-11470,96
2015	11793	0,62092	7322,51	-4148,45
2016	18295	0,56447	10326,98	6178,72
(-) Inversión inicial			17970,00	
VALOR ACTUAL NETO (VAN)			6178,72	

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

### 6.7.2 Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación, es el tiempo que se requiere para que una inversión genere los flujos de efectivo suficientes para la recuperación del dinero de la inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto.<sup>29</sup>

Se convierte en un índice importante para la toma de decisiones y la aceptación del proyecto, en cuanto a rentabilidad, esto dependerá del tiempo que el inversionista desea recuperar su inversión.

<sup>29</sup>Cfr. STEPHEN A., RANDOLPH W. Y BRADFORD D. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc. Séptima edición. p. 266

**Tabla 41: Tabla del período de recuperación de la inversión**

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN			
0	Inversión	\$ -17.970,00	
1	2012	\$ -1.762,00	
2	2013	\$ 2.985,00	\$ 1.223,00
3	2014	\$ 5.972,00	\$ 7.195,00
4	2015	\$ 11.793,00	\$ 18.988,00
5	2016	\$ 18.295,00	\$ 37.283,00
<p><b>Periodo de recuperación =</b> Entre 3er y 4to año</p> <p><b>Costo no recuperado al principio del año 3 =</b> \$ -10.775,00</p> <p><b>= 10775 / 11793</b> -0,91</p> <p><b>Periodo de recuperación =</b> 3,91</p>			

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

Para el presente proyecto, para la puesta en marcha, el período de recuperación será de 3 años, 10 meses y 26 días, lo que se considera un tiempo razonable para recuperar la inversión de \$17.970 dólares. De todas maneras, trataremos de reducir al máximo, este tiempo, ya que de éste depende que logremos obtener rentabilidad del proyecto, en el menor tiempo posible.

**Tabla 42: Tiempo exacto del período de recuperación de la inversión**

TIEMPO EXACTO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
Años	Meses	Días
3	12 x 0,91	
3	10,92	
3	10	30 x 0,92
3	10	27,6

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

### 6.7.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el momento en que la empresa no gana ni pierde, es decir, cuando los costos y gastos son iguales. Se tomó como referencia el producto vajillas y murales grandes, estos fueron los items más nombrados en la investigación de mercado, gracias a esta herramienta se obtuvo también los valores unitarios promedio que el cliente estaría dispuesto a pagar por este tipo de productos.

**Tabla 43: Punto de equilibrio financiero**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO:</b>										
<b>DETALLE / Semanas</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Var. %</b>	<b>Año 3</b>	<b>Var. %</b>	<b>Año 4</b>	<b>Var. %</b>	<b>Año 5</b>	<b>Var. %</b>
Total Gastos Operativos:	-	43.529	47.135	8,3%	50.759	7,7%	56.800	11,9%	63.984	12,6%
Total Gastos Administrativos:	11.470	8.500	8.840	4,0%	9.193	4,0%	9.562	4,0%	9.944	4,0%
<b>TOTAL EGRESOS :</b>	<b>11.470</b>	<b>52.029</b>	<b>55.975</b>	<b>7,6%</b>	<b>59.952</b>	<b>7,1%</b>	<b>66.362</b>	<b>10,7%</b>	<b>73.928</b>	<b>11,4%</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO:</b>	<b>11.470</b>	<b>52.029</b>	<b>55.975</b>	<b>7,6%</b>	<b>59.952</b>	<b>7,1%</b>	<b>66.362</b>	<b>10,7%</b>	<b>73.928</b>	<b>11,4%</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

**Tabla 44: Punto de equilibrio unidades**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>						
<b>AÑO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Venta de Obra artística</b>	\$ 5.000	\$ 9.200	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 15.000	\$ 20.000
Unidades vajilla	160	270	270	280	280	280
Número de clientes (restaurantes u hoteles)	2	8	9	9	12	12
Precio unitario	\$ 20,22	\$ 19,83	\$ 18,92	\$ 19,03	\$ 15,29	\$ 16,05
<b>Venta de vajilla</b>	\$ 6.470	\$ 42.829	\$ 45.975	\$ 47.952	\$ 51.362	\$ 53.928
<b>Ventas Totales</b>	<b>\$ 11.470</b>	<b>\$ 52.029</b>	<b>\$ 55.975</b>	<b>\$ 59.952</b>	<b>\$ 66.362</b>	<b>\$ 73.928</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Ma. Eugenia Fiallo / 2012

## **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

El vidrio en la antigüedad, se lo utilizó no sólo como adorno personal sino para: conservar, presentar o almacenar alimentos, medicinas, ungüentos o perfumes, siendo preferido por sus propiedades únicas de brillo, color, limpieza, impermeabilidad.

Para la elaboración de un objeto en vidrio es necesario contar con todos los implementos y conocer las distintas técnicas de pintado y horneado.

El trabajo en vidrio fue decayendo con la creación de objetos más económicos y creados en serie y muchas veces de gustos dudosos. Esta fue razón suficiente para lograr la recuperación de los procesos artesanales, que le brinda un valor agregado a este trabajo.

El giro del negocio es la elaboración de objetos en vidrio artesanal personalizados para decoración como: lavamanos, lámparas, vajillas, murales, divisiones de espacio, etc. Dentro de los productos que ofrecemos existen varias líneas ya que se pueden elaborar distintos modelos de acuerdo a las especificaciones que desee el cliente.

La importación del vidrio con distintas características, no necesariamente vidrio fundido muestra una dinámica con fluctuaciones razonables, en el caso de importaciones en vidriería artística muestra un crecimiento de la industria lo que significa una oportunidad para la idea del negocio.

Los productos sustitutos al nuestro que podemos destacar son los elaborados en porcelana, cerámica y plástico, tomando como referencia el último mencionado y después del análisis correspondiente, éste tiene un poder mucho más alto de adquisición, por su costo económico, que los productos elaborados en porcelana y cerámica que son más costosos.

Para la investigación de mercado se implementaron las herramientas de muestreo como el grupo focal y entrevistas, éstas permitieron definir los gustos, preferencias, forma de pago, presupuesto estimado que nuestro cliente potencial estaría dispuesto a asignar para la adquisición de este tipo de productos.

Los diferentes datos obtenidos en la investigación de mercado, a través de las entrevistas, realizadas, permitió la determinación de objetivos que serán culminados mediante un plan de acción con estrategias dirigidas al cumplimiento de la misión.

En todos los productos elaborados en vidrio se plasmará la marca que identifica a nuestro producto como uno elaborado a mano, exclusivo y diferente. La gama de productos que se elaboran deberán tener un empaque exclusivo para cada uno de ellos.



En la fijación de precio se planteó un promedio de \$9,75 hasta \$75 por unidad de vajilla con más detalle, este valor se definió gracias al análisis de investigación de mercado y según la capacidad de pago del cliente.

La distribución del producto se la realizará por medio de internet y fuerza de ventas, ésta permitirá dar un servicio personalizado y su función será la de informar, persuadir, crear la imagen de la empresa y prestar un buen servicio al cliente interno y externo.

Las estrategias de comunicación están planteadas en base a las entrevistas ya que se tomaron en cuenta las preferencias del cliente para recibir información de nuestros productos, éstas serán a través de anuncios, mailing, y boletines electrónicos.

El servicio personalizado es parte primordial para la comercialización del producto, este servicio comprende la realización de imágenes en tercera dimensión con la finalidad de que nuestro cliente final visualice su compra y se encuentre satisfecho al momento de realizar un pedido.

Para el cumplimiento del proceso en la elaboración de un objeto en vidrio fundido es indispensable una correcta distribución del taller, ésta permitirá optimizar recursos y el tiempo necesario para la elaboración del producto final.

La tecnología será un elemento trascendental para la innovación de nuestros productos, así como la necesidad de adquirir hornos para vidrio, la implementación de otros componentes ayudarán a la realización de productos únicos.

Se identificó la necesidad de comercializar los productos como persona natural ya que el tamaño de la organización es reducido, de esta manera se simplificaría la administración tributaria y se aprovecharía de los beneficios al momento de adquirir la calificación artesanal emitida por la Junta Nacional del Artesano.

Para la puesta en marcha del negocio será necesario entrar con una inversión de \$11.470, esta inversión comprende la compra de los implementos necesarios como horno, herramientas, materia prima, equipos, gastos de constitución, etc.

## RECOMENDACIÓN

Implementar y divulgar internamente, los diferentes factores motivacionales de CAMALEÓN para que toda la organización conozca y trabaje para alcanzar los objetivos deseados en común y en consecuencia a la misión de la organización.

Al momento de trazar nuevos objetivos y emprendimientos para la empresa se recomienda considerar la capacidad que esta tiene para crecer de manera ordenada y planificada, sin que descuide las responsabilidades y objetivos actuales que tengan con sus clientes.

Es importante realizar un reajuste de precios de la materia prima, de una manera periódica para obtener los precios de los productos en venta en base a un valor real actual, ya que si uno considera el precio de materia prima en base al costo en un momento pasado, no va a reflejar el costo en un momento actual, y recién cuando sea necesaria la compra de materia prima nueva, nos daríamos cuenta de las variaciones en el costo, lo cual influiría en el precio de venta al público.

Diseñar e implementar un plan de incentivos y recompensas para elevar la satisfacción de los trabajadores.

Se recomienda capacitar anualmente a los empleados mediante cursos, de tal manera que el conocimiento se extienda a todos quienes forman parte de la empresa.

Implementar un sistema de estandarización de procedimientos que permita a los trabajadores desarrollar los procesos de una manera ordenada y clara, permitiendo obtener un producto con calidad certificada.

Mantener un seguimiento y control de los distintos registros y documentos de cada uno de los procesos a través de un sistema codificado, que facilite la búsqueda de información para futuras ocasiones.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

1. ANTONOPOLIS Silvia. (2004). *Vitrofundisi3n utilitarios y accesorios. El arte de trabajar el vidrio*, Buenos Aires, Impreso en Gráfica Pinter S.A. Primera Edici3n.
2. BEVERIDGE Philippa, DOMÉNECH Ignasi Y PASCUAL Eva. (2006). *El Vidrio, técnicas de trabajo de horno*. España, Parram3n Ediciones, S.A. Segunda edici3n.
3. BERMEJO Manuel y DE LA VEGA Ignacio, *Crea tu propia empresa*, McGraw Hill, España, 2003.
4. ROBBINS Stephen P. Y DECENZO David A. (2002). *Fundamentos de Administraci3n*. M3xico, Pearson Education. Tercera Edici3n.
5. CANELOS S. Ramiro, *Formulaci3n y evaluaci3n de un Plan de Negocio*, Universidad Internacional del Ecuador, Primera edici3n, Ecuador, 2003.
6. KOTLER P. Y ARMSTRONG G. (2005). *Marketing*. Madrid: Pearson Education. 10ma. Edici3n.
7. MARIÑO T. Wilson (2002). *500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica*, Editorial Ecuador F.B.T. Segunda edici3n, Ecuador
8. VARELA, Rodrigo. (2001). *Innovaci3n empresarial arte y ciencia de la creaci3n de empresas*, Prentice Hall, Segunda edici3n, Colombia.
9. WESTERFIELD Ross. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. M3xico, McGraw-Hill Companies, Inc. S3ptimaEdici3n.
10. WHEELLEN Thomas Y HUNGER David. (2007). *Administraci3n Estrat3gica y Política de Negocios*. M3xico, Pearson Educaci3n. D3cima Edici3n.
11. Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO (2010). [[http://www.micip.gov.ec/images/stories/delministerio/Informe\\_rendicion\\_cuentas\\_2010\\_MIPRO.pdf](http://www.micip.gov.ec/images/stories/delministerio/Informe_rendicion_cuentas_2010_MIPRO.pdf)]. *Informe de rendici3n de cuentas 2010*
12. Ecuaworld.com.ec (2010). [[http://www.ecuaworld.com.ec/artesanias\\_ecuador.htm](http://www.ecuaworld.com.ec/artesanias_ecuador.htm)] *Artesanía*.
13. CRECE NEGOCIOS. (2009). [<http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa>]. *La visi3n de una empresa*.

**ANEXO**

No.	NOMBRE DEL ANEXO
1	Perfil general y el descriptivo de funciones del vendedor
2	Matriz de cálculo de precios unitarios
3	Línea de productos
4	Organigrama funcional Camaleón

## ANEXO 1

	<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>	Copia Controlada N°: 1
		Fecha: 04/2012
		Página 1 de 159

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL CARGO:** VENDEDOR

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** Camaleón

**CODIGO DEL CARGO:** GDF-VE1-001

**AREA:** PRODUCCION

**SUPERVISADO POR:** GERENTE ADMINISTRATIVO

**SUPERVISA A:** N/A

---

### 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

#### 2.1 DEFINICIÓN

Responsable de manejar las ventas de la empresa, investigar sobre la competencia, vender el producto y mantener el cliente en el tiempo. Informar, persuadir, crear imagen de la empresa y prestar un muy buen servicio al cliente interno y externo.

#### 2.2 ORGANIGRAMA



#### 2.3 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Visita a clientes actuales
- Identificar a clientes interesados y clasificar a los potenciales clientes.
- Aprender lo máximo posible sobre el potencial cliente y sobre sus compradores,
- Determinar cómo entrar en contacto con el comprador, con el objeto de establecer una relación que comience bien desde el principio,
- Contar la “historia” del producto al comprador, siguiendo el enfoque de características, ventajas, beneficio y valor.

<b>Elaborado por:</b> María Eugenia Fiallo Meza <b>Firma:</b>	<b>Revisado por:</b>  <b>Firma:</b>	<b>Aprobado por:</b>  <b>Firma:</b>
---	---	---

## ANEXO 1

	<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>	<b>Copia Controlada N°: 1</b>
		<b>Fecha: 04/2012</b>
		<b>Página 2 de 159</b>

- Averiguar sobre las objeciones del comprador y clarificar y reflexionar sobre las mismas,
- Cerrar la venta,
- Ingreso y/o entrega de notas de pedido de venta a Auxiliar Contable,
- Coordinar con la Auxiliar Contable, que los clientes no sobrepasen los cupos establecidos y reportar novedades existentes,
- Realizar visitas a clientes, de acuerdo a cronograma establecido.

### DESPACHO:

- Coordinar con la Auxiliar Contable de la empresa la entrega oportuna de los despachos,
- Chequear el óptimo estado de mercadería previo a su despacho.
- Hacer un seguimiento para verificar si el pedido ha sido recibido, asegurar de que la atención haya sido la correcta y el servicio también.
- Identificar problemas, diagnosticar sus causas, y generar acciones correctivas pertinentes y oportunas que garanticen la buena atención al cliente.
- Entregar a la empresa: reportes diarios, semanales y/o mensuales de venta.

### OTRAS:

- Mantener la imagen de la empresa en óptimas condiciones,
- Mantener con sus compañeras(os) un buen ambiente de trabajo,
- Cumplir el horario de trabajo establecido por la empresa,
- Otras funciones que disponga la Gerencia de la empresa y/o sus ejecutivos.

---

### 3. PERFIL **Perfil Duro**

#### Formación Académica

Indispensable: Mínimo bachiller

#### Experiencia Previa

En ventas, mínimo 1 año de experiencia en puestos que exija la línea de carrera del cargo

#### Características General

Sexo: Femenino o Masculino

Edad: 23 a 35 años

<b>Elaborado por:</b> María Eugenia Fiallo Meza <b>Firma:</b>	<b>Revisado por:</b>  <b>Firma:</b>	<b>Aprobado por:</b>  <b>Firma:</b>
---	---	---



## ANEXO 2

COSTOS VIDRIO				
	Medidas		Area	Precio
2mm	1,8	2	3,96 m <sup>2</sup>	20,45
3mm	1,8	3	4,5 m <sup>2</sup>	27,54
4mm	2,14	4	7,704 m <sup>2</sup>	62,94

COSTO POR AREA PINTADA			
onza	area en m		costo
	1	0,16	\$ 3,13


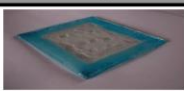























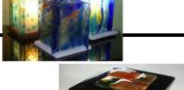
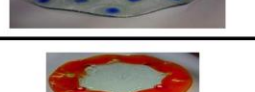
COSTO POR AREA HORNEADA		
area m <sup>2</sup>	electricidad	
	0,5	\$ 8,00

COSTO MO		
tiempo min	costo	
	60	\$ 6,00

COMISION
20%

MATRIZ DE CÁLCULO PARA PRECIO UNITARIO																					
Ref	Color	Medidas		Area	\$ lamina	# Capas	Espesor	Corte	Costo Vidrio	Costo pintura	Horneado	Diseño extra	Tiempo min	MO	COSTO TOTAL	PVP	MU	% MU	COMISION 20%	MU NETA	%
3p plato creps Flor N	Blue green flor negra	0,2	x 0,235	m	0,05 m <sup>2</sup>	\$ 0,38	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,48	\$ 0,92	\$ 0,75	\$ 0,15	28	\$ 2,80	\$ 5,10	\$ 16,80	\$ 11,70	69,62%	\$ 3,36	\$ 8,34	49,6%
3p puntas caidas FN	Blue green flor negra	0,12	x 0,12	m	0,01 m <sup>2</sup>	\$ 0,09	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,19	\$ 0,28	\$ 0,23	\$ 0,10	18	\$ 1,80	\$ 2,60	\$ 8,00	\$ 5,40	67,50%	\$ 1,60	\$ 3,80	47,5%
3p puntas caidas FN	Blue green flor negra	0,12	x 0,12	m	0,01 m <sup>2</sup>	\$ 0,09	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,19	\$ 0,28	\$ 0,23	\$ 0,10	18	\$ 1,80	\$ 2,60	\$ 8,00	\$ 5,40	67,50%	\$ 1,60	\$ 3,80	47,5%
Salsero plato base	Brown	0,4	x 0,4	m	0,16 m <sup>2</sup>	\$ 0,98	2 4mm	\$ 0,50	\$ 2,46	\$ 3,13	\$ 2,56	\$ 0,05	20	\$ 2,00	\$ 10,19	\$ 30,00	\$ 19,81	66,02%	\$ 6,00	\$ 13,81	46,0%
Salsero rectangular	leaf green	0,36	x 0,16	m	0,06 m <sup>2</sup>	\$ 0,35	2 4mm	\$ 0,10	\$ 0,81	\$ 1,13	\$ 0,92	\$ 0,05	25	\$ 2,50	\$ 5,40	\$ 27,00	\$ 21,60	79,99%	\$ 5,40	\$ 16,20	60,0%
4p fuente mediana	trans-cerulean.amarillo	0,3	x 0,3	m	0,09 m <sup>2</sup>	\$ 0,55	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,65	\$ 1,76	\$ 1,44	\$ 0,15	30	\$ 3,00	\$ 7,00	\$ 22,50	\$ 15,50	68,90%	\$ 4,50	\$ 11,00	48,9%
4p puntas caidas lib	trans-cerulean.amarillo	0,12	x 0,12	m	0,01 m <sup>2</sup>	\$ 0,09	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,19	\$ 0,28	\$ 0,23	\$ 0,15	15	\$ 1,50	\$ 2,35	\$ 8,00	\$ 5,65	70,63%	\$ 1,60	\$ 4,05	50,6%
4p puntas caidas lib	trans-cerulean.amarillo	0,12	x 0,12	m	0,01 m <sup>2</sup>	\$ 0,09	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,19	\$ 0,28	\$ 0,23	\$ 0,15	15	\$ 1,50	\$ 2,35	\$ 8,00	\$ 5,65	70,63%	\$ 1,60	\$ 4,05	50,6%
4p plato mediano lila	amethyst- di blanco	0,22	x 0,22	m	0,05 m <sup>2</sup>	\$ 0,30	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,40	\$ 0,95	\$ 0,77	\$ 0,20	28	\$ 2,80	\$ 5,12	\$ 18,80	\$ 13,68	72,79%	\$ 3,76	\$ 9,92	52,8%
4p plato sushi lila	amethyst- di blanco	0,09	x 0,21	m	0,02 m <sup>2</sup>	\$ 0,12	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,22	\$ 0,37	\$ 0,30	\$ 0,20	25	\$ 2,50	\$ 3,59	\$ 13,50	\$ 9,91	73,43%	\$ 2,70	\$ 7,21	53,4%
4p plato mediano cuadra	trans-vidrios colores	0,22	x 0,22	m	0,05 m <sup>2</sup>	\$ 0,30	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,40	\$ 0,95	\$ 0,77	\$ 1,50	35	\$ 3,50	\$ 7,12	\$ 22,50	\$ 15,38	68,37%	\$ 4,50	\$ 10,88	48,4%
4p plato pq cuadrado	trans-vidrios colores	0,175	x 0,175	m	0,03 m <sup>2</sup>	\$ 0,19	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,29	\$ 0,60	\$ 0,49	\$ 1,30	30	\$ 3,00	\$ 5,68	\$ 18,00	\$ 12,32	68,47%	\$ 3,60	\$ 8,72	48,5%
4p plato sushi	trans-vidrios colores	0,09	x 0,21	m	0,02 m <sup>2</sup>	\$ 0,12	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,22	\$ 0,37	\$ 0,30	\$ 1,30	25	\$ 2,50	\$ 4,69	\$ 13,50	\$ 8,81	65,28%	\$ 2,70	\$ 6,11	45,3%
6p plato sushi	trans-cuadrados colores	0,09	x 0,21	m	0,02 m <sup>2</sup>	\$ 0,12	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,22	\$ 0,37	\$ 0,30	\$ 0,40	10	\$ 1,00	\$ 2,29	\$ 8,00	\$ 5,71	71,41%	\$ 1,60	\$ 4,11	51,4%
6p plato sushi	trans-cuadrados colores	0,09	x 0,21	m	0,02 m <sup>2</sup>	\$ 0,12	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,22	\$ 0,37	\$ 0,30	\$ 0,40	10	\$ 1,00	\$ 2,29	\$ 8,00	\$ 5,71	71,41%	\$ 1,60	\$ 4,11	51,4%
6p plato pq largo	trans-cuadrados colores	0,105	x 0,07	m	0,01 m <sup>2</sup>	\$ 0,04	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,12	\$ 0,40	10	\$ 1,00	\$ 1,81	\$ 5,00	\$ 3,19	63,88%	\$ 1,00	\$ 2,19	43,9%
6p plato pq largo	trans-cuadrados colores	0,105	x 0,07	m	0,01 m <sup>2</sup>	\$ 0,04	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,12	\$ 0,40	10	\$ 1,00	\$ 1,81	\$ 5,00	\$ 3,19	63,88%	\$ 1,00	\$ 2,19	43,9%
6p plato pq	trans-cuadrados colores	0,075	x 0,075	m	0,01 m <sup>2</sup>	\$ 0,03	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,13	\$ 0,11	\$ 0,09	\$ 0,20	8	\$ 0,80	\$ 1,33	\$ 4,00	\$ 2,67	66,64%	\$ 0,80	\$ 1,87	46,6%
6p plato pq	trans-cuadrados colores	0,075	x 0,075	m	0,01 m <sup>2</sup>	\$ 0,03	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,13	\$ 0,11	\$ 0,09	\$ 0,20	8	\$ 0,80	\$ 1,33	\$ 4,00	\$ 2,67	66,64%	\$ 0,80	\$ 1,87	46,6%
2p plato pq largo	trans-vidrios ojos	0,11	x 0,07	m	0,01 m <sup>2</sup>	\$ 0,05	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,12	\$ 0,50	10	\$ 1,00	\$ 1,92	\$ 6,00	\$ 4,08	67,99%	\$ 1,20	\$ 2,88	48,0%
2p plato pq largo	trans-vidrios ojos	0,11	x 0,07	m	0,01 m <sup>3</sup>	\$ 0,05	1 4mm	\$ 0,10	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,12	\$ 0,50	10	\$ 1,00	\$ 1,92	\$ 6,00	\$ 4,08	67,99%	\$ 1,20	\$ 2,88	48,0%

### ANEXO 3

Detalle	Referencia	Imagen	Detalle	Referencia	Imagen
Item Medidas Precio Codigo	Fuente cuadrada honda 24.5 x 24.5 cm \$ 28,00 F1		Item Medidas Precio Codigo	Fuente cuadrada honda 24.5 x 24.5 cm \$ 28,00 F1	
Item Medidas Precio Codigo	Salsero de 4 rectangular 45 x 16 cm \$ 35,00 S1		Item Medidas Precio Codigo	Base 2 14 x 14 cm \$ 7,00 B2 x 2	
Item Medidas Precio Codigo	Fuente cuadrada 31.5 x 31.5 cm \$ 27,00 F3		Item Medidas Precio Codigo	Base 3 12.5 x 12.5 cm \$ 7,00 B3 x 3	
Item Medidas Precio Codigo	Salsero rectangular de 3 32 x 10.5 \$ 20,00 S2		Item Medidas Precio Codigo	Base 4 plato con puntas caídas 12 x 12 cm \$ 10,00 B4 x 2	
Item Medidas Precio Codigo	Plato cuadrado mediano 21 x 21 \$ 25,00 P1		Item Medidas Precio Codigo	base 5 8.5 x 8.5 cm \$ 5,00 B5 x 4	
Item Medidas Precio Codigo	Salsero cuadrado de 5 27.5 x 27.5 \$ 35,00 S3		Item Medidas Precio Codigo	Base 6 8 x 8 cm \$ 5,00 B6 x 2	
Item Medidas Precio Codigo	Salsero rectangular de 4 20.5 x 35 cm \$ 30,00 S4		Item Medidas Precio Codigo	Base 7 11 x 11 cm \$ 5,00 B7 x 4	
Item Medidas Precio Codigo	Plato cuadrado mediano 22 x 22 cm \$ 25,00 P2		Item Medidas Precio Codigo	Base 8 10.5 x 6.5 cm \$ 5,00 B8 x 2	
Item Medidas Precio Codigo	Fuente redonda 33 cm \$ 28,00 F4		Item Medidas Precio Codigo	Plato cuadrado mediano 23 cm \$ 25,00 P14	
Item Medidas Precio Codigo	Plato cuadrado semipeq 17.5 x 17.5 cm \$ 22,00 P3 x 2		Item Medidas Precio Codigo	Cenicero 2 11 cm \$ 10,00 C2	
Item Medidas Precio Codigo	Plato sushi 9 x 21 cm \$ 18,00 P4 x 2		Item Medidas Precio Codigo	Juego tres en raya 12x12 cms \$ 12,00 J1	
Item Medidas Precio Codigo	Plato creps 20 x 23.5 cm \$ 25,00 P5		Item Medidas Precio Codigo	Lámpara 30x 12 cms \$ 43,00 L1	
Item Medidas Precio Codigo	Plato base olas 34.5 cm \$ 23,80 P9		Item Medidas Precio Codigo	Cofre 14x14x4 cms \$ 35,00 C1	
Item Medidas Precio Codigo	Plato pequeno base olas 19 cm \$ 18,00 P11				

## ANEXO 4

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL CAMALEÓN

